UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL PARA LAS PYMES

Roscío del Carmen Lizárraga Córdova

Piura, 27 de Abril de 2002

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Programa Académico de Comunicación

Abril 2002

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-
NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL PARA LAS PYMES

TESIS QUE PRESENTA :

ROSCÍO DEL CARMEN LIZÁRRAGA CÓRDOVA

PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN COMUNICACION

PIURA - PERÚ

ENERO – 2002

INDICE

Pág

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: NOCIONES PREILIMINARES..... 1

1. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL..... 1

1.1 Función..... 5
1.2 Necesidad..... 8
1.3 Importancia..... 10
1.4 Tipos..... 12
1.4.1 Comunicación Interna..... 14
1.4.2 Comunicación Externa..... 19

2. CONCEPTO DE PYME..... 21

2.1 Organización..... 23
2.2 Objetivos..... 25
2.3 Público..... 27

2.4 Situación Actual de las Pymes en el Perú..... 32
2.4.1 Rol de las Pymes en la economía peruana..... 35
2.4.2 Legislación..... 36
2.4.3 Antecedentes..... 40

NOTAS AL CAPITULO I..... 41

CAPITULO II: CUAL ES LA IMPORTANCIA DE CONOCER LAS RELACIONES PUBLICAS PARA PYMES..... 44

1. RELACIONES PÚBLICAS..... 44

1.1 Concepto..... 44
1.2 Función..... 46
1.3 Objetivos..... 49

2. RELACIONES PUBLICAS EN PYMES..... 51

2.1 Relaciones Públicas como proceso de Comunicación..... 54
2.2 Relaciones Públicas como canal entre Pyme y Público..... 58
2.3 Principios de Comunicación en las Relaciones Públicas para Pymes..... 59

3. SOPORTES DE COMUNICACIÓN PARA PYMES..... 61

3.1 Controlados..... 61
3.2 No Controlados..... 62
3.3 Personales..... 62
3.4 Impersonales..... 64
3.5 Especiales..... 65

NOTAS AL CAPITULO II..... 71

CAPITULO III: PLAN DE COMUNICACIONES PARA UNA PYME..... 73

1. COMUNICACIÓN CON LOS PUBLICOS..... 73

2. SUCESIVAS ETAPAS DE COMUNICACIÓN..... 98

2.1 De Aparente Incomunicación..... 99
2.2 Comunicación Defensiva..... 102
2.3 Comunicación de Confrontación..... 102

3. EXPOSICIÓN DE UN CASO..... 103

3.1 Ejemplo de un plan de mercadeo para un producto..... 103

NOTAS AL CAPITULO III..... 118

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

La década de los noventa fue testigo de la expansión e importancia de la Comunicación en las diferentes áreas de la comunidad nacional e internacional, principalmente en el ámbito de los negocios. Este crecimiento fue impulsado por diversos factores que transformaron, y siguen transformando, el método de acercamiento hacia los públicos por parte de las empresas.

Primero fueron las grandes, después las medianas; ahora, en este nuevo siglo, les tocó el turno a las pequeñas y microempresas (Pymes) de poner énfasis en la forma de comunicarse con su público. Específicamente, en nuestro país, las pymes han pasado a ser una parte importante del sector económico nacional, por tal motivo es necesario prestarle más atención sobre todo actualizando y capacitando a los directivos de las pequeñas y medianas empresas. Nuestro tema de investigación se encuentra en esa línea, pero enfocado desde el ámbito comunicacional, específicamente en lo referente a la relación de la Pyme con su entorno, tanto interno como externo.

La Comunicación Empresarial para las Pymes en el Perú, y particularmente en la Región Grau, no sólo es importante (para tener buenas relaciones con los distintos públicos) sino también necesaria, puesto que provee a las pymes de ingresos económicos, buena reputación, publicidad, crecimiento empresarial, etc; y de este modo el surgimiento de la economía y atracción turística..

.

El trabajo se ha desarrollado en tres capítulos.

* CAPITULO I, titulado “Nociones Preliminares”, en el cual se ponen a disposición del lector, los conceptos básicos como son: comunicación empresarial, y pymes; para una mejor compresión de los temas generales del trabajo.

* CAPITULO II, se titula “Relaciones Públicas para Pymes”, en este apartado se desarrolla el concepto de las Relaciones Públicas como una herramienta para gestión de la comunicación empresarial en Pymes, aparte de ser económica.

* CAPITULO III, referido a un “Plan de Comunicaciones para una Pyme”, que correspondería al trabajo práctico que plantea este trabajo de investigación. En este capítulo, se desarrollan una serie de propuestas para los diferentes públicos de una Pyme. Y también, se expone un plan de comunicación para la Pyme piurana “Chocochila” especializada en chocotejas. El cual, podría ser ajustado a la realidad de cada empresa con la finalidad de lograr el objetivo deseado.

*CONCLUSIONES, donde se concluye que la Comunicación Empresarial para las Pymes es una herramienta sino importante, necesaria para el buen desarrollo y conocimiento de la organización. .

Para terminar esta introducción, debo dejar constancia de mi reconocimiento y agradecimiento tanto a las personas como a las instituciones que de una u otra manera han coadyuvado para desarrollo de esta Tesis y así, ponerla a disposición de cualquier persona que desee conocer un poco más sobre el necesario mundo de las Comunicaciones.

.

CAPÍTULO I

NOCIONES PRELIMINARES

El mercado peruano se encuentra atravesando por procesos constantes de cambios, lo cual ha hecho que los ejecutivos convivan con distintas realidades, debiendo así, ajustar el papel de la comunicación empresarial en el diario acontecer de la organización.

1. Concepto de Comunicación Empresarial.-

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, por lo tanto toda empresa, sea cual sea su rubro, se comunica entre sí y con su entorno, sino no se constituiría como tal. “Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social mas importante” (1).

Es por este motivo que a partir de los años 50, la empresa descubre la importancia del mercado, del cliente y desarrolla lo que la escuela de comunicación francesa conoce bajo el nombre de “función publicitaria”.

Hill & Knowlton con respecto a lo expuesto anteriormente señala:

"Que la empresa ha tomado conciencia de la necesidad de acudir a la comunicación en todas sus formas, como medio para alcanzar sus objetivos" (2).

Ahora, más que nunca, la empresa (sea grande o pequeña) no puede basarse, solamente, para la toma de decisiones en datos económicos y administrativos, sino también debe incluir la componente social, es decir, aquel que emana del entorno y que puede ser muy decisivo en su futuro.

Conociendo ahora la importancia de la comunicación, podemos fácilmente percibir que la comunicación organizacional se orienta mucho más a la armonía de las situaciones y de la relación con los empleados que al "poner en común", como etimológicamente se define al término comunicación.

Cees B. M. Van Riel nos brinda un concepto breve pero conciso sobre comunicación empresarial:

"La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa concientemente utilizada está armonizada tan efectiva y eficaz como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende" (3). Esto significa que, la comunicación en las organizaciones ayuda, como instrumento de gestión, a alcanzar buenas relaciones con sus públicos objetivos.

En cambio, Fernández Collado nos dice que la “comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados” (4).

Es decir, Fernández Collado resalta y pone énfasis en que la comunicación empresarial es una herramienta para el logro de los objetivos organizacionales, a través del intercambio de mensajes.

Teniendo estas dos definiciones no muy convincentes, tuve la necesidad de añadir un concepto más amplio y completo, el cual expone que:

“La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”(5).

El análisis de esta definición nos permite descubrir que se refiere a:

- Comunicación interna.
- Comunicación externa.
- Mensajes de todo tipo.
- Utilización de todos los medios posibles.
- Objetivos, políticas y contenidos.
- Cultura organizacional.

Resumiendo, cualquier intercambio de mensajes, ya sea con el público interno o externo, si va dirigido a la consecución de los objetivos de la empresa, entonces estamos refiriéndonos a la comunicación empresarial.

Pero ya en este milenio las ciencias, valores (honestidad, ética, sinceridad, responsabilidad, etc) y tecnologías relacionadas con la comunicación empresarial nos revelan una actividad extremadamente holística. La comunicación empresarial es una herramienta estratégica, soporte de la administración para todas las actividades de marketing y de recursos humanos cuando trabajan profesionalmente valores como misión, visión, valor, identidad, sociedad, cooperación interpúblico e interempresa, y ciudadanía empresarial.

Teniendo en cuenta los anteriores elementos, se hace más fácil y eficaz un plan de comunicaciones en una empresa. Además, el profesional de la comunicación necesita crear nuevas perspectivas y demandas adquiridas en los cursos de postgrado, así como de parte de las organizaciones apostar por la comunicación, montando y actualizando estructuras, redefiniendo políticas, entrenando personas, recurriendo a las asesorías y consultorías especializadas.

Para corroborar todo lo dicho anteriormente, estudios recientes de la revista Fortune muestra que los principales ejecutivos de las 500 mejores empresas norteamericanas ya dedican aproximadamente 80% de su tiempo en comunicación. Esto quiere decir que, la comunicación empresarial deja de ser responsabilidad de un área de especialistas, para tornarse en una atribución estratégica permanente y administrada por quienes tienen muy claro el concepto de organización.

En el siguiente punto conoceremos más y mejor lo que la comunicación empresarial puede hacer por una empresa.

1.1 Función

La comunicación empresarial como dijimos anteriormente, juega un papel primordial en el logro de los objetivos de la empresa. Es por eso, que es importante desarrollar en este punto las funciones más importantes que tiene la comunicación en una organización.

Primero situémonos en los años 90, donde a partir de la primera mitad, las empresas y el mercado peruano atravesaron por procesos constantes de cambios y muchas veces dentro de un contexto dinámico, continuo y contradictorio. Esta situación hizo que los ejecutivos convivieran con diferentes situaciones cambiantes, debiendo ajustar el papel de la comunicación empresarial en el día a día de la institución. Varios factores contribuyen en la configuración de esta realidad: el cambio del papel del Estado en la economía, el impulso irreversible de la apertura comercial, las privatizaciones de las empresas estatales, la desreglamentación de innumerables actividades económicas, y las adquisiciones y sólidas fusiones de empresas nacionales con grupos transnacionales. A todo esto se sumó la paulatina integración del país a la apertura comercial, la formación de bloques económicos y la informatización del mercado.

Por lo tanto, como dice Henry H. Albers, la empresa debe contar con un sistema organizado de comunicación, el cual le proporcionará dirección y continuidad al proceso de comunicación; impedirá las tendencias hacia la desorganización y ordenaría lo que,

de otra manera podría convertirse en un “balbuceo de lenguas”. Además dará énfasis a los requerimientos de la organización aparte de las personas que pueden tener un puesto, amortiguará el impacto quebrantador de los cambios de personal (6) .

Por lo tanto, el responsable de la comunicación en una empresa debe centrarse primero como señala Cees B. M. Van Riel, en los problemas de la organización como un todo y, solo después, observar las funciones de comunicación implícitas y explicitas con respecto de la contribución a la realización de los objetivos de la empresa (7).

A este propósito Goldhaber sostiene que la comunicación cumple en las organizaciones cuatro funciones básicas (8):

1. Coordinación de tareas.
2. Resolución de problemas.
3. Compartir información.
4. Resolución de conflicto.

Como vemos, las funciones, según el autor, parecen estar limitadas al público interno de la empresa. Pero no es así, el punto dos (2) y tres (3) se refieren también al público externo.

Algo más específico, en cuanto a servicios otorgados a público externo a través de la comunicación son: el patrocinio de noticias de prensa y programas de TV y radio, conferencias a universidades y centros públicos, copias mimeográficas de noticias y su

distribución, tanto para promocionar la organización, como para hacerlos conocer que están trabajando a beneficio de ellos en eventos importantes y trascendentes, buscando en todo momento su bienestar, desarrollo y cultura. (9)

Con el cumplimiento de las funciones que hemos nombrado anteriormente, la empresa podrá lograr la automatización del departamento de Relaciones Públicas y de esta manera la de la empresa misma. De esta manera se mejora y agiliza el funcionamiento tanto interno (al lograr una integración entre los diferentes departamentos de la empresa al que se comunican constantemente con ellos, corroborando así el éxito de forma anticipada) como externo (también por la puesta en contacto permanentemente con cada uno de los departamentos de la entidad, para buscar, redactar, coordinar y asesorar sobre las noticias que se han trabajado con todo esmero y que serán difundidas inmediatamente por medio de los canales más idóneos que ha buscado la empresa) (10).

Así el área de comunicación empresarial, dentro de una concepción moderna, tiene un papel importante en la “administración de la percepción” y en la lectura del ambiente social. En esta perspectiva debe contribuir al análisis de los planes de negocios de la organización, identificando problemas y oportunidades en el campo de la comunicación.

Debemos tener en cuenta, ya que hablamos de la función de la comunicación empresarial, que los directores generales jamás deberán contratar a expertos en comunicación como panacea de la comunicación organizativa.

Esto significa que, “es absurdo esperar que una persona (o un departamento) que actúa desde una única posición, resuelva un problema que afecta a toda la organización. Esta clase de ideal para remediar los males de la organización no librará a nadie de la empresa de su propia y verdadera responsabilidad en la comunicación” (11).

Por lo tanto, para que una empresa tenga éxito, no sólo el experto o área de comunicación debe de cumplir con las funciones antes mencionadas, sino toda la organización debe tener bien claro, además de los objetivos de la empresa, cómo lograrlos; y esto sólo puede ser a través del cumplimiento, por parte de cada miembro de la empresa, de las funciones de la comunicación empresarial.

1.2 Necesidad

Como expresamos en el punto anterior el proceso macroeconómico trae como condición crucial para las empresas la rápida difusión de nuevos medios de comunicación, forzando a las organizaciones a abandonar el amateurismo y contar con profesionales especializados en comunicación, capaces de hacer las mediaciones con los diferentes públicos.

Teniendo ya el panorama, para poder conocer porqué es necesaria la comunicación empresarial, existe una frase de Pascal citada por Joan Costa, en su libro “Comunicación Corporativa”, la cual puede sintetizar:

“No es posible conocer el todo sin conocer las partes, ni conocer las partes sin conocer el todo” (12).

Esto quiere decir que va en sentido de “gobierno” y “control” eficaz del sistema. O sea, que no es posible conocer un sistema sin conocer su estructura, o conocer la estructura sin conocer el sistema.

Además, la comunicación empresarial es necesaria para “evitar actitudes negativas para la empresa, por parte del público externo o del que contratará nuestro servicio, y todo ello se evitará por medio de informaciones favorables al gestionar una coordinación directa con la dirección general, sobre la realización y puesta en marcha, de determinadas acciones ante los medios, dando a conocer avances de todo tipo, contribuciones, productos que tiene y servicios que realiza la empresa y que son dirigidas a la sociedad, en busca de su bienestar” (13).

Se hace pues necesario crear una filosofía y una política que privilegie la integración de las acciones comunicacionales para hacer frente a esa sociedad emergente y tener acceso a los mercados complejos.

Y como dijimos al comienzo de este punto con la frase de Pascal, podemos concluir que es necesaria una comunicación empresarial eficaz, porque nos permite conocer a nuestra empresa y así poder actuar correctamente con su entorno.

Como dice Everett M. Rogers y Rekha Agarwada, “ la comunicación proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo demanda. La comunicación es el hilo que mantiene unidas las varias partes interdependientes de una organización” (14)

Finalmente, se necesita de la comunicación empresarial para así poder tener un lugar dentro de la sociedad, ganado a base de esfuerzo y dedicación, pero sobre todo a base de buena comunicación.

1.3 Importancia

Desarrollar este punto es de vital importancia porque conociendo el por qué una empresa debe tener muy en cuenta el papel de la comunicación empresarial, entonces la organización se desarrollará de manera íntegra.

El autor Henry H. Albers, señala acerca de la importancia de la comunicación empresarial:

> "La comunicación es un aspecto importante del proceso administrativo, por varias razones. Una de éstas es que el proceso de planeación organizado requiere comunicación extensiva entre los ejecutivos y el resto del personal. Otra razón es que la comunicación efectiva es importante para ejecutar un programa planeado.
> Todavía una razón más es, que la información acerca del desempeño de los subordinados es necesaria para determinar si se han logrado metas planeadas". (15)

Otro autor como Fernández Collado, asegura que la comunicación empresarial es importante porque "mejora la calidad de la vida, es el progreso técnico, al fomentar la participación respecto de la autonomía espiritual del hombre, en el perfeccionamiento de las funciones y la realización de los procesos, etc., convirtiéndose para el hombre en una forma de lograr el desarrollo y conseguir así una buena actuación en los sistemas sociales" (16)

Por lo anteriormente expuesto, es fácil deducir que la comunicación es el fluido vital de una organización, ya que penetra a todas las actividades de una organización y representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos extienden su papel en la organización, e integra las sub-unidades organizacionales.

Finalmente destacamos que la responsabilidad de la comunicación empresarial es muy importante para ser considerada una exclusividad de pocas personas o de un área. Ella debe ser delegada a todos los funcionarios de la institución. Entretanto, es preciso contar con la persona idónea que analice la comunicación de la empresa globalmente y que ella tenga una base teórica, que conozca el mapa general de la profesión y haya aprehendido estos conocimientos. Es necesario que esta persona dedique su tiempo, su energía, atención y experiencia para administrar la comunicación como un todo.

Además, hoy en día la comunicación es importante por el papel que está cumpliendo en la adaptación de los nuevos tiempos, situaciones, problemas, pues si no fuera así, no lograríamos caminar de la mano con la integración y el desarrollo, elementos indispensables para el éxito de toda institución.

Para finalizar he escogido una frase de Hicks citado por Everett M. Rogers y Rekha Agarwada :

“Cuando la comunicación se detiene, la actividad organizada cesa de existir. Se vuelve a la actividad individual no coordinada” (17).

Hicks quiere decir que toda empresa si desea ser una verdadera organización, un conjunto de personas que trabajan para conseguir un objetivo en común como empresa; entonces debe existir comunicación entre los miembros, sino serían un grupo de personas que trabajan individualmente para conseguir cada quien algo diferente y nada en común. Todos estarían por un rumbo distinto, lo cual solo llevaría al caos.

1.4 Tipos

En toda empresa existe la necesidad de comunicarse, ya sea de manera formal o informal. Pero siempre lo más importante es que esas comunicaciones sean las adecuadas y ayuden a la conservación de los objetivos de la organización.

Conseguir que las comunicaciones sean adecuadas y sirvan para el fin, empieza por requerir lo que se llama una actitud mental positiva de parte de todos los miembros de una empresa.

Es comprensible que, “hoy en día los directivos relacionen estrechamente la eficacia de la organización con las buenas relaciones humanas y la comprensión mutua. De hecho, un buen sistema de comunicación contribuye a sostener y reforzar cualquier organización fundada en varios principios” (18)

Cuando un director establece una comunicación auténtica, entonces la dirección se hace menos difícil es decir, desempeñaría su función con más habilidad y éxito.

Según Miguel Mazarrasa la clave de la consistencia de cualquier negocio está en la calidad de su comunicación. Cuanto mejor servicio pueda dar el individuo en su organización, más potencial tendrá el futuro, y para ello lo que más necesita es saberse comunicar correctamente. (19)

Podemos observar que la clave de la consistencia de cualquier negocio está en la calidad de su comunicación.

José Barquero Cabrero nos proporciona algunos elementos que afectan a la globalización de la comunicación empresarial y que debemos tener en cuenta:

- No hay dos empresas iguales; cada empresa es un mundo, con unas circunstancias absolutamente únicas incluso en el mismo sector de actividad.

- Integración en el proceso de gestión; integración de la comunicación en el proceso de gestión, o como el propio Fernández señala: el análisis de la comunicación incorporada al proceso de toma de decisiones de la empresa.

- Comunicación interna – comunicación externa, sin comunicación interna no puede haber comunicación externa. Porque, por un lado, el personal, como sujeto activo-pasivo de la comunicación interna, conforma el propio concepto metonímico de “empresa” y por otro, porque como persona, incorpora en sí mismo a, como mínimo, dos elementos fundamentales en lo que a la configuración pública de su empresa se refiere: es un intermediario y un líder de opinión. Es un intermediario porque se sitúa entre su organización y el entorno. Es un líder de opinión, en cuanto parece evidente la capacidad de cualquier persona que trabaja en una empresa de influir a su entorno inmediato en

cuanto a las opiniones vertidas sobre las actividades de su propia organización, siendo incluso irrelevante la ocupación de esa persona en la empresa en cuestión.

- La corresponsabilidad en la comunicación, la comunicación en la empresa la pueden y la deben coordinar los especialistas en comunicación; pero es una responsabilidad de todos lo que forman parte de ella. (20)

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto podemos definir los dos tipos de comunicación que existen en una empresa: interna y externa.

1.4.1 Comunicación Interna

La definición de José Barquero Cabrero nos parece la más acertada, dice:

“Es aquella que se desarrolla en el interior de una determinada organización. No es nada sino persigue, como cualquier otra actividad de la empresa, complementar la obtención de los objetivos sociales de la misma” (21).

Las comunicaciones internas no sólo comienzan cuando la persona está trabajando ya en la empresa; deben comenzar en cuanto una persona ingresa en la organización de una empresa. Las entrevistas se han de mantener correctamente, de tal manera que, incluso quienes no logran ser admitidas para ocupar un puesto de trabajo, se marchen pensando que han tenido una audición sincera. Cuando los nuevos empleados empiezan

a trabajar se les debe informar apropiadamente de lo que es la empresa y el papel que va a da desempeñar en ella. (22)

Dijo a este propósito Wight Bakke:

> "El intercambio de información y actividad de todos los niveles está llamado a producir muchos resultados positivos y tangibles. Disipará suspicacias, falsos rumores y deformación de los hechos, incomprensiones y actitudes hostiles que disminuyen la eficiencia del trabajador. Ayudará a que éste comprenda su empresa y sus problemas, y reducirá así las quejas originadas por falta de una información adecuada; disipará en gran parte los miedos y suspicacias que pueden asaltar a un trabajador contra sus directivos; le infundirá el sentimiento de orgullo y satisfacción de orgullo profesional que todos deseamos en nuestro trabajo, inducirá al personal de todas las categorías a interesarse más y hasta a identificarse más íntimamente con los objetivos de la empresa en que trabaja".(23)

Como anotamos en el punto anterior, existe, aparte de la comunicación informal, los canales extraoficiales de comunicación. Estos canales parecen tener una capacidad infinita para llevar información. "Los rumores y el chismorreo pueden difundir una gran cantidad de información errónea y crear confusiones entre los rangos jerárquicos" (24).

A este respecto, Barquero Cabrero señala que:

> "La comunicación interna existe por sí misma. En cualquier organización, desde el mismo momento de su constitución, se ponen en marcha todos los circuitos comunicacionales internos y externos típicos de las relaciones interpersonales. Lo que puede no existir en la empresa es la organización de esta comunicación, los canales formales de comunicación, que actúan como elemento catalizador de cara a la consecución del objetivo social. Esta inexistencia es suplida totalmente por los canales informales que tiene en el rumor, como fuente informativa, a uno de sus vicios más característicos". (25)

Para evitar este tipo de problemas es importante que el superior esté dispuesto a escuchar los problemas del subordinado y darle oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos; esto podría promover un sentimiento de lealtad personal hacia el superior.

La comunicación interna trae consigo beneficios relevantes para la empresa y para el personal. Ronnie Moscol apunta que:

"Los beneficios que da la comunicación interna a la empresa son:

- Conocimiento real de empresa.
- Crea ambiente de entendimiento.
- Forma a empleados en conceptos.
- Mejora relaciones sindicales.
- Menor riesgo de huelgas.
- Participación.
- Derecho de informarse.
- Mejor imagen.

Los beneficios para el personal son:

- Comprende
- conoce entorno.
- Educa
- forma
- crea equipo
- mejora participación
- realización personal
- motiva
- sentimiento de pertenencia
- embajador externo “ (26).

Además de beneficios, la comunicación interna también produce efectos en la empresa. Por lo tanto hay que conocer qué efectos producirá esa comunicación en las personas a las que va dirigida.

Los efectos pueden estar condicionados por varios elementos del entorno que nada tiene que ver con los procesos comunicativos pero que se debe tener en cuenta para después no recurrir a la comunicación, cuando muchas veces lo debería solucionar el sentido común.

Existen, según Barquero Cabrero, tres tipos de comunicación interna:

> 1). Descendente, cuyo fin es comunicar al personal las órdenes o las noticias que emanan de la dirección de la empresa; 2). Ascendente; cuyo fin es obtener datos, noticias, opiniones, aspiraciones, deseos y moral laboral del personal y 3). Horizontal; cuyo fin es promover el intercambio de datos e impresiones entre los miembros de un mismo nivel, jerárquico o de su mismo grupo y hace coherente la actuación global de la empresa. (27)

Podemos decir que una buena comunicación interna debería conducir hacia la evidencia de esa comunidad de intereses que, en definitiva, es la mejor y más primaria definición de empresa.

Como podemos observar, la comunicación interna está experimentando, hoy en día, un fuerte crecimiento. Apunta a hacer converger todas las energías en el seno de una empresa hacia los mismos objetivos.

1.4.2 Comunicación Externa

Así como existe la comunicación dentro de una empresa (comunicación interna), existe también aquella comunicación que se da entre la empresa y su entorno (comunicación externa).

Lo importante es conocer que la calidad de la comunicación externa no es nunca superior a la de la comunicación interna. Es decir, la comunicación externa depende de la comunicación interna.

Por lo tanto, si el personal de una organización no está al tanto de los motivos de una comunicación exterior hecha para atraer a los clientes, lo más probable es que cuando éstos pregunten por cualquier aclaración no sepan qué contestar, lo cual puede traer como consecuencia una improvisación que vaya incluso en contra de los argumentos. Lo que es seguro es que la mala imagen que producirá esta actitud tendrá fuerza suficiente como para que su opinión negativa se propague a otros clientes potenciales, multiplicando los efectos negativos (28).

Con todos estos datos podemos definir a la comunicación externa de una empresa como un proceso que consiste en transitar información o contenidos informativos desde la empresa hacia el conjunto de la opinión pública, a través de diferentes soportes (29).

En el pasado nuestras comunicaciones externas tenían que realizar algunas funciones básicas tales como educar y persuadir a los consumidores para comprar. Pero hoy en día la gente está llegando a ser muy selectiva y muy seria sobre el acto de

comprar. (30). Esto significa que la comunicación hoy en día tiene que llegar a ser un socio en el proceso de compra del cliente, ayudarlos a justificar sus compras ante ellos mismos.

Para poder llegar a los diferentes públicos externos la comunicación se puede transmitir a través de diferentes formas:

- Ventas: contactos con clientes, venta personal, catálogo.

- Comunicación de marketing: publicidad, anuncios en radio /TV, patrocinio, promoción, comunicación en el punto de venta, marketing directo.

- Investigación de mercados: entrevistas con clientes

- Dirección de producto: packaging, presentación del producto.

- Servicio al cliente: contactos con clientes, gestión de reclamos .

- Relaciones públicas: notas de prensa, dossier corporativo.

Como hemos podido ver, la comunicación externa es tan importante como la comunicación interna. Pero la base para una buena comunicación externa es llevar con eficacia y eficiencia la comunicación dentro de la empresa.

Asimismo, juntas (comunicación interna y externa) forman lo que se denomina sistema de comunicación, el cual al estar bien organizado proporcionará la dirección y continuidad al proceso de la comunicación e impedirá las tendencias hacia la desorganización

2. Concepto de Pyme

Acercándonos más ya a nuestro tema principal, tenemos que considerar que en el mercado existen diferentes tipos de empresas. Una de ellas son las llamadas Pymes.

Una de las definiciones es la que nos proporciona el artículo octavo de la Ley Nº 27268 de las Normas Legales de la actual Constitución:

> "Se denomina pequeña y microempresa (Pyme) a la unidad económica operada por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, con la finalidad de desarrollar actividades de comercialización de bienes, prestación de servicios, extracción, transformación, y producción sea industrial o artesanal de bienes, para los efectos y dentro de los parámetros de la ley". (31)

El número total de trabajadores para la microempresa no excede de diez personas, y el valor total anual de las ventas no excede de cien (100) Unidades Impositivas Tributarias.

En el caso de las pequeñas empresas, el número total de trabajadores no excede de cuarenta personas, y el valor total anual de ventas no excede de doscientas (200) Unidades Impositivas Tributarias.

Asimismo, las Pymes presentan un punto clave: el propietario. En la actualidad cada vez se extiende más la idea de que el éxito en las pymes se basa en la capacidad del propietario o director para tomar decisiones adecuadas. (32).

Esta conclusión contradice la creencia, tanto tiempo sustentada, de que el dinero es el principal factor del éxito de las empresas modestas.

En el libro "Desafío de la Economía Industrial", de Antonio Vereda (33), se desglosan algunos de los principales problemas y ventajas de las Pymes. Como problemas podemos destacar que: no tienen acceso al capital, no tienen capacidad de identificar las mejoras oportunidades de inversión, no cuentan con los mejores recursos humanos, actúan en mercados limitados e inciertos, carecen de capacidad gerencial para la producción, administración y venta, y en su mayor parte actúan en la ilegalidad.

Como ventajas para su desarrollo, Vereda señala que: generan muchos puestos de trabajo, permiten la estabilidad y sostenimiento del crecimiento económico, son fuente de innovación de trabajos e investigación aplicada, eslabonan la economía tanto con productos estandarizados como con singulares, articulan los ciclos o líneas productivas entre si y entre los diversos sectores económicos, facilitan la descentralización económica, facilitan la diversidad económica antimonopólica, ofrecen rápida toma de

decisiones, trato directo y flexibilidad, forman nuevos empresarios, y ofrecen productos con menores márgenes de ganancias. (33)

Lo importante es darse cuenta, como dice Louis I. Allen, que, “cuanto más gigantes se reúnan en la mesa, más migas quedan en el suelo; y cuanto más negocios grandotes y mal dirigidos, más oportunidades darán a los negocios pequeños y sanos”. (34)

2.1. Organización

Una de las decisiones más importantes que deben tomar el o los fundadores de una Pyme es, si la han de constituir como una mera propiedad del dueño único, como una sociedad, una corporación o en alguna otra forma legal.

Una vez elegido el tipo de organización, la decisión nunca es definitiva para la mayoría de las pymes, o por lo menos no debería serlo. Esto porque, no sólo la empresa va a crecer en cuanto a modalidades y exigencias, sino que también variará su situación financiera e impositiva y podrían ser incorporados nuevos propietarios.

La organización, es, según al B. Picle y Royce L. Abraham, la función de correlación entre los componentes básicos de una empresa (gente, tareas y materiales para que puedan llevar a cabo el plan de acción señalando de antemano y lograr los objetivos de una empresa. (35)

En la función de organización se tiene en cuenta una serie de actividades relacionadas, como:

- Definición de tareas, es preferible agrupar estas tareas dentro de actividades lógicas al interior de la pequeña empresa, casi siempre tomando en cuenta bases de similitud.

- Selección y colocación de empleados, para las que se encuentran calificados.

- Definir autoridad y responsabilidad, preferentemente por escrito. El gerente de una Pyme tiene autoridad completa y final. Pero puede dejar o asignar, parte de su autoridad a sus empleados, lo cual les permite tomar decisiones en asuntos en donde se encuentren preparados para hacerlo.

- Determinar relaciones de autoridad responsabilidad; el organigrama, lo más formal de la organización, es una herramienta útil para representar gráficamente, las relaciones dentro del personal de la empresa y sus responsabilidades. (36)

Al elegirse el tipo de organización empresarial deben tenerse en cuenta los gustos y las inclinaciones de las diversas personas afectadas, sus necesidades inmediatas y futuras, y sus respectivas situaciones impositivas.

Las características que la XXVI Asamblea de Cladea destacaba como principales en las pymes son: en cuanto a su dirección: tiene muy poca especialización, los dueños atienden directamente los problemas de las diferentes áreas; dedican poco tiempo a la planificación; en el ambiente de trabajo el contrato es personalmente con el dueño; su

comunicación tiene líneas cortas que facilitan la rápida toma de decisiones; y finalmente su cultura está marcada por la influencia del fundador. (37)

Pero al fin y al cabo el cumplimiento de las leyes no garantiza el éxito económico, hay muchas empresas no formales (que prácticamente no tienen ningún documento legal) que han crecido aceleradamente en los últimos años, y otras con todos sus documentos en regla han languidecido y quebrado. La ventaja de ser formal es tener acceso a los servicios que ofrece el sistema formal, principalmente el crédito, así como otros servicios del sistema de apoyo a los empresarios.

Lo que todo empresario, sea de una pequeña o gran empresa, debe saber es que cada organización en sí es una unidad productora o proveedora de servicios que asume responsabilidades relacionadas con el producto o servicio. Y es también una unidad social con responsabilidades sociales.

2.2 Objetivos

Como toda empresa, la Pyme deberá establecer ciertos objetivos o metas a las cuales dirigir todos sus esfuerzos.

Hal B. Pickle y Royce L. Abraham en sus libro "Administración de Empresas Pequeñas" dicen con respecto a los objetivos de una Pyme:

> "Primero, la declaración de los objetivos ayuda a definir los fines hacia donde apunta el pequeño negocio. Segundo, los objetivos proporcionan las bases y la dirección para tomar una

> decisión y actuar dentro de los lineamientos de la empresa, lo cual le permitirá dar en el blanco. Los objetivos de una Pyme permiten al gerente medir el éxito del establecimiento de acuerdo con el grado en que se logren los mismos". (38)

Con respecto a los objetivos, ellos deberán representar varias de las partes interesadas en la empresa: propietario (s), empleados, clientes y la comunidad.

Lo que el propietario desea es que se obtenga un nivel de ganancias satisfactoria; el empleado tiene por objetivo que se les remunere justa y competitivamente; por su parte, los clientes quieren que los que se les vende sea efectivo; y finalmente, la comunidad necesita que la Pyme sea un miembro socialmente responsable de la comunidad.

La definición de los objetivos según el artículo 9 de la Ley Nº 27258 publicada en el diario "El Peruano" el día 27 de setiembre del 2000, señala que las pymes "tienen la finalidad de desarrollar actividades de comercialización de bienes, prestación de servicios, extracción, transformación y producción, ya sea industrial o artesanal de bienes". (39)

El sector Pyme, especialmente el comercio, esperan ansiosos la posibilidad de la apertura convencional que permita una contratación laboral, adaptación a las circunstancias de la economía en un marco de seguridad y dignidad tanto para el empleador como el empleado.

Una Pyme con las ideas claras y unas inversiones modestas puede obtener excelentes resultados, mejorar su información sobre el mercado y sus competidores.

2.3 Público

La definición sistemática de los públicos de una organización es, también necesaria para determinar el orden de prioridad.

Tomando como punto de partida los públicos cercanos, la atención se desliza a lo largo de un amplio frente de intereses públicos específicos dentro del público general.

2.3.1 Empleado

Los empleados son el primer grupo ante el cual los directivos deben fijar su atención y especial cuidado, pues a través de ellos se proyecta la imagen de la empresa.

Los empleados de una Pyme son los mismos que trabajan para una gran corporación. Al igual que estos necesitan ganar un sueldo razonable para poder vivir.

También han de estar satisfechos con su trabajo. Y para que haya un espíritu de colaboración y bienestar, las condiciones de trabajo han de ser buenas. Como las personas que trabajan en un pequeño negocio establecen contacto y se ven frecuentemente a lo largo de la jornada diaria, las ceremonias suelen ser supérfluas. (40)

Raymondi Simón (41) toma en cuenta cuatro intereses fundamentales de los empleados para con la organización, peculiarizándolos, estos intereses son: la seguridad

(en el empleo, economía, sociedad), justicia (para sí, la empresa y los demás), su distinción y reconocimiento personal, y finalmente el logro de una armonía de grupo.

Los empleados son parte fundamental de la empresa, ya que es a través de ellos que se mantiene el contacto con los clientes; por lo tanto, el dueño de una Pyme debe tratarlos y educarlos desde el primer día de trabajo.

2.3.2 Cliente

El cliente es aquella persona a la cual una empresa proporciona un servicio o producto.

Una definición interesante es la que nos brinda Alfiere Olcese S. Y L. Gildomero (42):

> "El público externo más importante para la firma comercial es, a la larga, el constituido por los clientes, pues ninguna firma puede sobrevivir sin ellos. Todo el mundo reconoce ahora que, en los círculos mercadológicos y de dirección, para que una firma alcance el éxito debe hallarse orientada hacia el público.... Ya pasó la época en que el cliente era considerado como sirviente o la víctima de caprichos y opiniones del comerciante o del fabricante. Hoy en día el cliente es considerado como rey".

Quizá la causa principal del fracaso de algunos negocios sea el descuidar el estudio de sus clientes. Este debería ser la piedra angular en la que se apoye todo negocio. El que en la actualidad no se le dé la importancia que merece se debe tanto a la incomprensión de sus posibilidades como a la falta de habilidad para ponerla en práctica.

Siempre se debe recordar que una organización comercial depende del cliente, no es el cliente el que depende de la misma.

El cliente no sólo es una estadística fría, además es un ser viviente, con arraigados intereses humanos, deseos, inclinaciones y prejuicios, todo lo cual debe ser tenido en cuenta.

Como A. Miller y Raymondi W señalan en su libro “Relaciones Públicas” (43), el cliente es la única razón de la existencia del negocio, y le hace un favor proporcionándoles voluntariamente la oportunidad de servirle.

2.3.3 Proveedor

Otro público vital para la Pyme es el proveedor. Muchas veces se piensa que éste no es un público por el hecho de que el contacto con él no es muy frecuente. Grave error. Los proveedores conforman uno de los públicos fundamentales de cualquier empresa (sin importar el tamaño). La estructuración de las buenas relaciones comerciales depende en parte de la comprensión mutua, mientras que el respeto de los proveedores por sus clientes es de gran valor. Después de todo, ellos tienen preferencias entre sus clientes, situación que bien puede producir beneficios en términos de servicio, cumplimiento y hasta precio.

A. Miller y Raymondi W (44) han considerado que tomar a los proveedores como personas u organizaciones constantemente favorecidas por las compras o por un trato

amistoso excesivamente diferente y que realmente no son dignas de tales consideraciones, sólo puede acarrear perjuicios.

Los proveedores son como clientes, aunque en un aspecto distinto que el consumidor final. Deben ser considerados como una clase especial de clientes, con suficiente importancia para justificar el gasto de tiempo y esfuerzo pendientes a lograr una apropiada comprensión.

De la misma manera, descuidar o menospreciar a los proveedores puede ser fatal para la organización. Ninguna organización podrá subsistir y mucho menos desarrollar sino mantiene relaciones armónicas con aquellas otras organizaciones que le suministran materiales, productos o servicios para el desarrollo normal de sus actividades. (45)

2.3.4 Autoridades

En el caso de una Pyme las autoridades que la rigen son las más cercanas geográficamente hablando. Es decir, el municipio de su localidad, y las demás instituciones o personalidades de importancia.

Por un lado, las autoridades apoyan a las empresas, y por otro la empresa apoya a las autoridades. O sea, la relación de ayuda es mutua.

2.3.5 Comunidad

Toda organización está ubicada dentro de una comunidad, si por ésta entendemos el grupo de personas que viven en la misma zona o localidad en la que está establecida la Pyme y que tienen intereses similares.

Otra definición es la que Scott Cutlip y Allen Center en su libro “Relaciones Públicas” (46) nos proporcionan:

“La comunidad es la unidad básica de la vida social y económica. Pone un límite a todos los movimientos y establece la pauta a la que se ha de someter la vida familiar y la de los grupos social y económico”.

En una comunidad hay un hospital, una iglesia, un hotel, un restaurante, un colegio, medios culturales y recreativos, viviendas .... en fin la comunidad no sólo incluye a los individuos, sino también a las organizaciones e instituciones asociadas a ella.

Y esto no es todo, una buena comunidad significa devoción a los intereses y propósitos comunes, aptitudes para obrar conjuntamente en las cuestiones esenciales de la vida. (47)

Entre la organización y la comunidad surgen naturalmente relaciones que, según las circunstancias son decisivas para ambas.

2.3.6 Competencia

La competencia es aquella otra empresa (sea grande o pequeña) que tiene el mismo producto o servicio que nuestra entidad comercial.

Se puede pensar que en el caso de una Pyme su competencia sean sólo otras Pymes. Pues no. En el ámbito del mercado el tamaño de la empresa no hace la diferencia.

La competencia es la vida del comercio. Realmente hay pocos casos en que, de una u otra forma, no existe competencia. Los negocios, en general, son un juego claro y áspero. (48)

2.4 Situación Actual de las Pymes en el Perú

La supervivencia de mucha parte de nuestra población está marcada por la activa participación de las personas y no sólo del Estado, buscando generar su sustento diario y posibilidad de desarrollo. Es decir, de alguna manera formal o informal se buscan alternativas prácticas que posibiliten las condiciones (mínimas en casos) de vida. Una de estas opciones es el desarrollo de las Pymes, así como la búsqueda de autoemplearse.

En nuestro país existen tres millones doscientas mil pymes estimadas en el Banco de Datos (naturales y/o jurídicas), las cuales se subdividen en 47% dedicadas al comercio, 32% a actividades de producción y un 20% que trabajan en servicios. En el caso de la Región Grau la cantidad de pymes existentes es de 10578, es decir un 4,6%

del total en el país, las cuales se encuentran divididas en 63% dedicadas a comercio y reparación de vehículos y efectos personales, un 12% dirigidas a industria manufacturera, un 11% que subsisten en restaurantes y hoteles, un 4% a actividades inmobiliarias y finalmente un 10% a otras actividades.

La gran mayoría de las Pymes en el Perú están constituidas de manera informal lo cual es "altamente costoso porque malos servidores públicos, sean de seguridad social, del Fisco o de la Municipalidades, aprovechan la situación para extorsionar y privar de su tranquilidad a los empresarios, no permitiéndoles la plena utilización de su capacidad creativa para desarrollar y coadyuvar al crecimiento del país". (49)

Actualmente, en el Perú, la alta presencia del autoempleo de mujeres en actividades de servicios microempresariales (especialmente en el sector turismo-restaurante) y las condiciones familiares vigentes en muchas Pymes podrían hacer suponer que este vínculo no es sólo causal para la vigencia de la alternativa de sobrevivencia sino también fundamenta los planes de desarrollo en la actividad económica. (50)

A pesar que el problema de empleo en el Perú es grave, no abundan programas de generación de trabajo como en los países desarrollados, en ellos la preocupación por las personas es aparentemente mayor.

Por lo dicho, es sorprendente que los mecanismos con que el gobierno puede ayudar o impulsar el desarrollo de la Pyme no hayan sido intensamente estudiados y utilizados. Aunque, hay que reconocer que en este año 2001 los directivos dedicados a generar empleo están poniendo mas dedicación en lo que se refiere a Pymes.

La falta de una mezcla integrada de los diversos programas de asistencia y la evaluación de los pocos programas de apoyo existente, constituyen dos barreras que no han permitido un desarrollo adecuado de los programas de apoyo a la Pyme. Un ejemplo destacado puede ser el caso de la pequeña empresa editora Hilder S.A, (ubicada en Pueblo Libre, Lima) la cual se dedica a editar libros para educación inicial. Esta empresa en un primer momento se quiso acoger a los programas de apoyo para las pymes, pero no lo hizo por motivos económicos, lo cual demuestra que los programas no están totalmente adaptados para una pyme promedio.

Los gobiernos y las instituciones deben preocuparse más en el incremento de las posibilidades de éxito de la Pyme, introduciendo sistemas de asistencia bien planeados y efectivamente integrados, luego dirigir a los empresarios hacia algún tipo particular de empresas o áreas. Esto se puede lograr capacitándolos y orientándolos a través de seminarios, congresos, cursos o talleres.

Raúl E. Fajardo dice con respecto a algunas acciones del gobierno. (51)

> "La primera prioridad del gobierno debería ser el examinar cuidadosamente las formas en que todas sus actividades llegan a la Pyme, el efecto de sus decisiones sobre ella y el realizar los cambios que sean necesarios para evitar medidas, dispositivos, programas, etc., que son básicamente concebidas para grandes empresas o transferidas de economía industrializadas y que sólo no son aplicables a la Pyme sino que constituyen obstáculos para su desarrollo".

Las Pymes en el Perú aún no son tomadas en cuenta de la manera en que debería ser, primordial. La mayoría se encuentra en situación informal, lo cual no la beneficia ni a ella ni al gobierno.

Según unas encuestas realizadas en pymes piuranas, tales como hoteles, farmacias, transporte, casinos, etc., con la finalidad de conocer cual es su postura frente a la comunicación empresarial, las respuestas fueron en su mayoría las mismas.

Cabe mencionar que para el análisis de estas encuestas hemos usado valores porcentuales, tomando como relación el equivalente de diez encuestas al 100%. Como resultado se aprecia que la mayoría de empresas tienen conocimiento sobre la comunicación, además reconocen su importancia y la relación con los procesos de cambio. De la misma manera están de acuerdo en un 90% en que la función de la Comunicación la debe realizar un responsable formal o un departamento dentro de la organización. Un 80% indicó que las empresas piuranas no cuentan con un responsable exclusivo para la comunicación, y por tanto no existe dentro del organigrama de la empresa. Pero la mayoría está de acuerdo en que el área de Comunicación y por ende un Plan comunicacional es de vital importancia para el desarrollo de la empresa.

2.4.1 Rol de las Pymes en la economía peruana.

Es reconocida (en países desarrollados) la importancia del sector de la Pyme en el contexto económico-productivo y social de cada país, por su efectiva participación en la generación de empleo a costos menores de inversión, dado que generalmente se hace uso de la tecnología sofisticada y por tanto la incidencia en el costo de capital es baja y más bien es intensa en utilización de mano de obra.

Acá, en nuestro país, la Pyme provee de empleo a la mayor parte de la población laboral, con tendencia creciente y contribuye con un porcentaje importante al producto

bruto. (52) Es por eso que la pequeña empresa es la mayor generadora de puestos permanentes de trabajo por capital invertido en el Perú.

2.4.2 Legislación

En el Perú hace poco (el 27 de Mayo del 2000) se publicó la Ley General de la Pequeña y Microempresa, en la cual se contemplan una serie de aspectos importantes para las Pymes. (53)

- Promoción y desarrollo; la ley señala como instrumentos de promoción y desarrollo a la capacitación, la asistencia técnica, la investigación, innovación y servicios tecnológicos, el financiamiento, la comercialización y la información, entre otros.

- Capacitación: las acciones del estado se orientarán en materia de constitución, organización, producción y comercialización, entre otros. Asimismo incentivará para que la iniciativa privada ejecute acciones de capacitación en estos rubros, adicionalmente el Ministerio de Industria, turismo, integración y negociaciones nacionales e internacionales (Mitinci) implementarán progresivamente a escala nacional un programa de capacitación. Se crea una comisión especial encargada de coordinar, diseñar y recomendar acciones de capacitación empresarial a las entidades del sector público y privado.

- La ley se refiere de manera expresa a la capacitación en materia tributaria, el Mitinci, en coordinación con la Sunat, dispondrá la capacitación en esta materia. , asimismo en lo que se refiere a la adecuación de sus estándares de calidad y

competitividad que exige el mercado internacional, la comisión para la promoción de exportaciones (Prompex) desarrollará un programa permanente de capacitación, además, implementará un programa anual de visitas al exterior para fomentar la exportación de sus productos .

- Comercialización : se busca que las Pymes tengan un mercado permanente para sus productos, se incentiva la comercialización de los bienes de las Pymes mediante la aplicación de sistemas de subcontratación , la compras estatales, la conformación de consorcios la promoción de ferias, a cargo de Prompyme .

- Otro instrumentos de promoción: se fomentará la creación de parques industriales y centros de capacitación técnica y productiva (maquicentros)

- Formalización: la ley se refiere al régimen tributario, a la seguridad social y a la contabilidad en primer lugar señala que las Pymes de acuerdo con su naturaleza están sujetas al régimen tributario correspondiente establecido en la normatividad vigente, es decir, según sus características y siempre que cumpla con los requisitos y condiciones necesarias, se podrán acoger al régimen especial del impuesto a la renta o al régimen de dicho impuesto, en segundo lugar, los trabajadores de las Pymes y las personas naturales propietarias de negocios unipersonales son asegurados regulares o potestativos, siempre que cumplan con los requisitos establecidos. Finalmente, las Pymes deben llevar los registros y libros contables de conformidad con el régimen tributario en el que se encuentren .

- Mecanismos de comercialización:

- Subcontratación, fomentar por parte de medianas y grandes empresas la vinculación e integración.

- Compras estatales, las pymes participarán en las contrataciones y adquisiciones del Estado en condiciones de similar precio, calidad y capacidad de suministro, las entidades del Estado deberán preferir los bienes y servicios ofrecidos por la pyme nacional.

- Consorcios, sin perjuicio de las formas podrán agruparse en consorcios y formas similares para tener mayor acceso a compras estatales.

- Promoción de ferias, los organismos e instituciones competentes del Gobierno Central, Regional o Local fomentarán la organización de ferias locales, y nacionales anuales; la conformación de centros de exhibición e información permanentes y otras actividades afines que contribuyan a dinamizar los mercados para las pymes.

- Licencia Municipal de Funcionamiento**,** Para la obtención de la licencia de funcionamiento, las PYMES presentarán ante la Municipalidad distrital o provincial, según corresponda, una solicitud de Licencia Municipal de Funcionamiento Provisional, incluyendo el Registro Único de Contribuyente (RUC), el Certificado Favorable de Zonificación y Uso, así como los requisitos que establezca el Reglamento. El RUC se obtiene automáticamente al inscribirse en los registros de la SUNAT. Mientras que el Certificado Favorable de Zonificación y Uso lo emite la municipalidad respectiva en un máximo de 7 días, a partir de la presentación de la solicitud correspondiente.

En caso de incumplimiento de este plazo, dicho certificado no será exigible para el otorgamiento de la Licencia Provisional . La licencia provisional se considera otorgada a partir de la fecha de presentación de la solicitud y tiene una validez de 12 meses. Durante este periodo, la municipalidad efectuará las evaluaciones necesarias.

Una vez que venció el plazo, la municipalidad respectiva emitirá la Licencia Municipal Definitiva, siempre que no haya detectado irregularidades o que habiéndolo hecho, éstas hubieran sido subsanadas. Luego de entregar la Licencia definitiva; los gobiernos locales no pondrán tasas por concepto de renovación, fiscalización o control y actualización de datos de la misma, entre otros, con excepción de los casos de cambio de uso o zonificación. Este beneficio rige también para los casos de cambio o ampliación de giro comercial, domicilio y apertura de nuevos locales o sucursales, siempre que estén dentro de la misma jurisdicción municipal. El costo de los trámites de la Solicitud Simplificada de Licencia Municipal de Funcionamiento Provisional y Definitiva para las PYMES estará en función al costo administrativo del servicio que prestan las municipalidades, por lo tanto no se podrá cobrar mas allá de lo que representa el servicio prestado. La Comisión de Acceso al Mercado del INDECOPI se encargará de velar por el cumplimiento de esta disposición, así como de informar semestralmente al Congreso de la República, sobre las acciones dirigidas a la eliminación de barreras burocráticas y sobrecostos que limiten el desarrollo de las PYMES.

Esta breve síntesis del contenido de la Ley General de la Pequeña y Microempresa nos muestra que se han abierto posibilidades para el desarrollo de estas unidades de producción, especialmente en cuanto a la promoción, la capacitación, la creación de un mercado y sobre todo por el lado de la simplificación administrativa, tan necesaria para poder iniciar rápidamente un negocio. Los primeros frutos se podrán apreciar en los próximos 4 meses, plazo establecido para que las municipalidades cumplan con regularizar las Licencias de Funcionamiento Provisional y Definitiva de las PYMES que actualmente están en trámite.

2.4.3 Antecedentes

En el pasado las Pymes no eran consideradas como tal. Es decir, la ley peruana no las tomaba en consideración, tal como hoy lo hace.

Lo que ahora vemos es que los gobiernos se han dado cuenta que las microempresas son como la “gallina de los huevos de oro” y que ellas son el comienzo de toda una generación de medianas y grandes empresas.

La mayoría de las Pymes se constituyen con recursos de su propietario, sujetas a las posibilidades económicas personales y su desarrollo futuro depende básicamente de los recursos financieros que pueda autogenerarse.

Por este motivo, es preciso que las autoridades encargadas del desarrollo de las empresas, dediquen gran parte de su tiempo a generar programas de apoyo y desarrollo de la pequeña y microempresa, ya que es muy importante para el surgimiento de nuestra economía. Es necesario que las pymes dejen de ser aquellas empresas informales y pasen a formar parte del mundo formal.

CAPITULO II

CUAL ES LA IMPORTANCIA DE CONOCER LAS RELACIONES PUBLICAS PARA PYMES

1. Relaciones Públicas

Se conocen acciones calificadas de relaciones públicas en todas las culturas, principalmente en aquellas que más han aportado al desarrollo de la dignidad humana, la justicia social y el bienestar de la comunidad.

Las personas son seres predestinados a convivir y desarrollar su trabajo junto con sus semejantes, por lo que todos tienden a relacionarse para conocerse, comprenderse e integrarse de tal manera que puedan hallar su realización, dignidad y razón de ser.

1.1 Concepto

Al estar las Relaciones Públicas dirigidas a establecer el diálogo y la motivación correcta en base a las verdades demostrables que cada época social alumbra, de ellas parte una filosofía de “hacerlo bien y hacerlo saber”, unas técnicas para estructurar las formas correctas de dialogar, en igualdad de oportunidades, entre todos los interesados, con arreglo a las necesidades y medios del momento que den como resultado el arte de

modelar las actitudes de las personas hacia los fines para los cuales fue creada la especie humana. (1)

En la actualidad se pueden formular diversos conceptos de las Relaciones Públicas, acordes con las necesidades sociales, como puede ser una actividad profesional tendiente a crear y mantener un sistema de intercomunicación social entre los individuos y los grupos, basados en el diálogo, verdades comprobadas.

El New International Dictionary de Webster transcribe la definición oficial de las Relaciones Públicas. (2)

“Las actividades de una industria, asociación, corporación, profesión, gobierno y otra organización para promover y sostener sanas y productivas relaciones con personas determinadas, tales como consumidores, empleados o comerciales, y con el público en general, para así adaptarse a su medio ambiente, en beneficio de la sociedad”.

Otra definición más corta es la que hace Cees B. M. Van Riel en su libro “Comunicación Corporativa”(3):

“Las Relaciones Públicas son la función de la gestión que establece y mantiene relaciones mutuas y beneficiosas entre una organización y el público, del cual depende su éxito o fracaso”. Encuadran el estudio de las relaciones humanas, que no depende exclusivamente de procedimientos mecánicos. Además, una de sus características es que deben ser constantes y no esporádicas.

Las Relaciones Públicas se basan en un conjunto de pequeños detalles, si los mismos son resueltos adecuadamente, es menos fácil que se presenten grandes problemas.

Como S. Turner (4) afirma, “las Relaciones Públicas son una actividad deliberadas, planificada y constante, cuya finalidad es establecer y mantener una comprensión mutua entre una organización y su público”.

Las Relaciones Públicas han de ser deliberadas y deben planificarse ya que constituyen una parte importante del enfoque básico de la vida de una organización, y no pueden ser algo de último momento.

1.2 Función

Las Relaciones Públicas abarcan una gran variedad de tareas. En este punto desarrollaremos las funciones más importantes que se realizan en cualquier tipo de organización.

El principal objetivo de cualquier programa de Relaciones Públicas es influir en la opinión. Por lo tanto, toda función debe estar dirigida a ese propósito.

De acuerdo a la realidad de la empresa la intención de las funciones de Relaciones Públicas puede ser. (5)

- Modificar: una opinión muy extendida, cuando ésta ha dejado de reflejar la verdadera situación o posición de la compañía y de sus productos.

- Crear : una nueva opinión o actitud, tal vez basada en productos nuevos o preparar el camino para la iniciación de planes a largo plazo.

- Reforzar: aquellas opiniones y actitudes ya existentes, en los casos que todavía reflejen lo que la compañía desea, para así proteger su situación actual.

- Corregir: una opinión que haya variado, sea por no haberla reforzado, sea por el aumento de la actividad de terceros, por lo general y de manera destacada, de los competidores.

En términos amplios, la función de las Relaciones Públicas consiste en establecer y mantener un entendimiento mutuo entre la compañía y las diferentes categorías de públicos con los que se relaciona, dar a conocer las políticas, objetivos y propósitos de la firma y al mismo tiempo controlar, aprovechar y corregir las actitudes y reacciones de las diferentes clases de públicos.

Las funciones de Relaciones Públicas exigen actividad. Si se trata de garantizar el mayor impacto, con frecuencia las técnicas son novedosas y debe adaptarse a la audiencia en particular, al tema y al ambiente existente entre la opinión pública.

De Urzaiz (6) afirma que la creación de un clima de simpatía hacia las empresas como función de las Relaciones Públicas, si bien es importante, no agota las posibilidades de la misma.

Específicamente las funciones que cumplen las Relaciones Públicas pueden ser (7):

> "Proponer y organizar conferencias de prensa; publicación del informe anual, reducción de publicidad financiera; publicidad de reuniones con accionistas; publicación de los discursos pronunciados ante grupos de inversionistas; publicidad de la hospitalidad de la planta; propuestas de anuncios institucionales; asesoramiento sobre la publicidad de los productos redacción del informe anual; publicación de los premios; publicación de alocuciones de ventas, reducción de publicidad de los productos; publicidad de la educación de seguridad, organización de la hospitalidad de la planta; publicidad del programa recreativa, aprobación de conferencia de prensa; publicidad de las exposiciones en ocasiones distintas de las convenciones; iniciación de la publicidad de los productos, publicidad del programa médico y preparación de periódicos para los empleados".

Alfieri Olcesse Salvatecci propone, en su libro "Relaciones Públicas", unas funciones más personales (8):

"Atención a las quejas de los clientes; organizar traslados de oficinas de ciudad en ciudad; asesoramiento sobre precios; asesoramiento sobre nomenclatura del producto; comprobación de los derechos a anunciar; Inspecciones y estudios de los mercados; manejo de créditos y cobros; preparación de pasquines para las reuniones de clientes; manejo de becas y pensiones y manejo de programas para esposas visitantes".

En líneas generales, se puede afirmar que la principal función de las Relaciones Públicas es crear un clima saludable en la empresa con el cual se beneficien todas sus actividades. Sin embargo, la justificación de toda inversión en Relaciones Públicas dependerá de la habilidad con que esta función sepa jugar su importante papel ayudando, en unión de la publicidad y promoción, a vender los productos o servicios de la empresa, con la mira puesta siempre en el beneficio.

1.3 Objetivos

Tener buena forma es lo que se intenta conseguir con las Relaciones Públicas, desarrollar una base de buena voluntad entre los individuos o grupos a los que la organización sirve, o con los que está indirectamente relacionada.

Pero, los objetivos particulares dependen (como las funciones) de la realidad de cada empresa. Por eso, ese o esos objetivos aparecen a partir de la identidad de la compañía, impuesta por una filosofía muy clara, acerca de lo que quiere ser y como desea ser vista y sobre todo del cuidado de su nombre que es el bien intangible más preciado que tiene (9).

En el "Manual de Relaciones Públicas" de Philip Lesly se enumera una serie de objetivos que puede alcanzar una empresa mediante un plan de Relaciones Públicas (10):

- Prestigio o imagen social y sus ventajas.
- Promoción de productos de ventas.
- Buena disposición de los empleados.
- Prevención y solución de problemas laborales
- Mantenimiento del favor del público de las localidades en las cuales la compañía tiene dependencias.

- Actitud favorable de los accionistas
- Superación de los errores y prejuicios contra la compañía.
- Buena voluntad de los proveedores.
- Actitud favorable del gobierno.
- Buena disposición del resto de la empresa
- Buena voluntad de los comerciantes y atracción de nuevos clientes.
- Capacidad para atraer el mejor personal.
- Educación del público en un punto de vista determinado.
- Simpatía a favor de los clientes y consumidores.
- Investigación de la actitud de los varios grupos acerca de la compañía.
- Dirección y formulación de políticas.

Como hemos podido observar existen objetivos muy particulares, de acuerdo a la realidad de la empresa, y también objetivos que se aplican a cualquier tipo de empresa.

Lo importante es saber combinar los objetivos con las funciones de las Relaciones Públicas, para así poder alcanzar el bienestar general, tan ansiado por todo empresario.

2. Relaciones Públicas en Pymes

En el mundo actual donde las compañías necesitan seguir creciendo en un contexto cada vez más competitivo, cualquier arma que permita aumentar la eficiencia y competitividad de la empresa es bienvenida.

La comunicación y la imagen se muestran cada vez más en el mundo globalizado como una de las armas que más incitan al consumidor.

Las Relaciones Públicas se suelen definir como “un esfuerzo deliberadamente planeado y mantenido para establecer y mantener un mutuo entendimiento entre la organización y su público”. Siendo así, da lo mismo que la organización sea grande o pequeña, ya que siempre existe la necesidad de comunicarse con el público.

Por supuesto, habrá que ajustar la puesta en práctica a las circunstancias de cada caso. No obstante, el servicio al cliente, la dirección y consolidación del prestigio, la interacción en proceso de ida y vuelta, tiene que existir plenamente en cualquier tipo de empresa. (11)

Las Relaciones Públicas en su función de administrar el proceso de relación, comunicación, no son artículo suntuario de las grandes corporaciones, sino una necesidad práctica de las Pymes.

Y es la comunicación en estos pequeños grupos la que da una capacidad añadida de coordinar sus actividades a los miembros de toda la organización.

En un establecimiento pequeño es posible la existencia de una comunicación entre gerente y empleado. Esto es un valioso auxiliar para mejorar el entendimiento entre los que integran una pyme y, por lo tanto, para mejorar el funcionamiento de la organización.

A pesar que las líneas de comunicación directas y cortas eliminan los grandes inconvenientes que se suscitan en las empresas mayores, no debe descartarse la posibilidad que surjan problemas de comunicación en una pequeña empresa (12).

Es preciso que sus relaciones internas hayan logrado crear un efectivo espíritu de cuerpo. Si un programa de Relaciones Públicas no está cimentado en estas premisas, rara vez puede tener éxito. Tiene que existir una unidad de acción desde el director hasta el último empleado, y no se pueden permitir fallos en los eslabones de esa cadena ni trabajadores que duden de la eficacia de la acción conjunta. (13)

Si no hay una planificación consciente de las vías comunicativas, crecerá dentro de la firma un sistema de comunicación informal. A pesar que éste ayudará a resolver el problema de la comunicación en la empresa, a menudo dará como resultado la existencia de individuos que buscan esas vías por propias razones personales y no a favor de la organización.

Existen varias razones por las que una Pyme necesita de las Relaciones Públicas,. Estas pueden ser (14):

- intensa actividad competitiva.

- Deficiencia de las relaciones personal/empresa.

- Presión ejercida por el departamento de ventas en forma de quejas de que sus representantes estén en desventaja por la falta de personalidad de la empresa.

- Presión ejercida por el alto personal, que opina que sus competidores obtienen más publicidad y mayor renombre que su empresa.

- Presión ejercida por los agentes y distribuidores en el extranjero, que se quejan de que el suministro nacional es muy poco conocido, y quieren que se haga algo al respecto.

- Aceptación, por parte del consejo de administración sobre el que las Relaciones Públicas no son prerrogativa de las grandes empresas, sino una fase vital del Marketing que ninguna empresa, grande o pequeña, puede ignorar.

- Después que una empresa asume la necesidad de las Relaciones Públicas debe definir los objetivos que hay que alcanzar y los blancos a los que hay que apuntar. Estos objetivos y blancos deben ser realistas, quedando siempre dentro de sus posibilidades presupuestarias y de comunicación.

- Una vez definidos los objetivos, seleccionados los blancos y decididos los métodos a utilizar, el siguiente paso es, lógicamente el de poner e práctica la teoría.

- “Ha de recurrir a una firma de Relaciones Públicas independiente. El mejor consejo que se puede dar en este caso es el de que se empleen o bien los servicios de una de las más pequeñas firmas de Relaciones Públicas, especializada, o bien los de un periodista independiente que tenga cierta experiencia en el trabajo de Relaciones Públicas. Esta es una sugerencia, pero desde mi punto de vista considero importante contar con un comunicador especializado en Relaciones Públicas.

- La elección está considerada al tamaño de la empresa, la magnitud del trabajo que haya de realizar y la cantidad de dinero de que disponga para pagar estos servicios” (15)

Como hemos observado en todo este apartado, ya no existen empresas grandes ni pequeñas, sólo existen empresas, y como tales requieren de herramientas de comunicación con las cuales mejorar su imagen y por ende sus ventas.

2.1 Relaciones Públicas como proceso de comunicación

En nuestros tiempos, la comunicación está viviendo una época de cambios rápidos y bruscos y como todo proceso, la comunicación es dinámica y por lo tanto, no estática.

Wilbur Schraum nos dice con respecto al proceso de comunicación:

“ La comunicación es una de las más activas encrucijadas en el estudio del comportamiento humano, lo cual es comprensible, ya que la comunicación es un

proceso, quizá el proceso social fundamental. Sin la comunicación no existirían los grupos humanos ni las sociedades" (16)

La comunicación es uno de los medios fundamentales por los que el hombre proporciona y recibe información con respecto a otros. El lenguaje tanto en forma oral como escrita es el medio más útil y fundamental del que dispone el especialista de Relaciones Públicas.

El objetivo de comunicarse con varias audiencias es establecer las relaciones necesarias para formar una comunidad entre la organización y aquellos a quienes va dirigido el mensaje.

Los instrumentos de Relaciones Públicas desde un simple apretón de manos al más elaborado programa de información, constituyen relevantes vehículos de comunicación que, según sean utilizados, pueden hacer triunfar o fracasar una campaña de comunicación.

Las Relaciones Públicas buscan a través de la comunicación fines complementarios como por ejemplo: mejorar las relaciones entre empresa y público, o mantener la imagen positiva ante determinado grupo objetivo, o buscar la integración del público a la empresa (17). Es decir, los practicantes de Relaciones Públicas quieren que las personas se comporten de una u otra forma, y lograrlo no es una tarea fácil. De hecho los mejores resultados se obtienen si el objetivo es sólo comunicar, es decir, en el momento en que el relacionista público tiene sólo por misión transmitir una información, el resultado sólo tiene será que el mensaje llegue al público que tiene que recepcionarlo.

Para entender claramente a las relaciones públicas como un proceso de comunicación, tenemos que conocer cómo se desarrolla el mismo paso a paso.

La comunicación como tal consta de cuatro elementos básicos: el emisor, el mensaje, el medio y el receptor. Tanto en el acto de comunicación como en las acciones prácticas de comunicación de las Relaciones Públicas se pueden notar claramente esos cuatros elementos.

El emisor es el elemento o fase donde se inicia el proceso de comunicación y también el de Relaciones Públicas. Este elemento es por lo general la empresa. Así como en el proceso de comunicación, que es de doble vía (el que inicia la comunicación también puede ser en otro caso el que la recibe),en el de las Relaciones Públicas el emisor puede estar representado por el receptor, es decir, el público.

"El trabajo real que implica producir una comunicación es, por supuesto realizado por un individuo o por un grupo paralelamente pequeño de individuos: el relacionista público o el departamento de Relaciones Públicas" (18)

Además, se agrega el hecho de que el emisor traduce el pensamiento y planeación que está tras todo esfuerzo comunicativo o una forma fácil de ser comprendida por el público y que sea útil para sus metas comunicativas.

El mensaje abarca los objetivos, los intereses, las políticas, los planes, las actividades, etc. de la empresa. También puede constituirlo las inquietudes, las

sugerencias, las circunstancias, puede ser dirigido desde la empresa al público o desde el público hacia la empresa. En ambos casos lo importante es la forma como debe ser elaborado el mensaje para que pueda fácilmente ser comprendido por el receptor.

"Un mensaje de Relaciones Públicas con frecuencia debe penetrar en un campo de resistencia caracterizado por el desinterés masivo. El tono persuasivo de un mensaje de Relaciones Públicas por regla general tiene que depender exclusivamente del atractivo que presente al auto interés del receptor". (19)

El receptor es el elemento donde termina el proceso de comunicación. Generalmente lo constituye el público interno o externo, como venimos afirmando.

El medio lo constituyen todos los soportes que utiliza las Relaciones Públicas para desarrollar sus estrategias de comunicación. Estos soportes pueden ser: un folleto, una carta de felicitación o saludo, una invitación, un afiche, un tríptico, una llamada telefónica, etc. Dependiendo de cuál sea el objetivo de la comunicación.

En una concepción general y amplia, las Relaciones Públicas actúan como el gran canal de comunicación entre la empresa y su público. Es por eso que precisamente en estos momentos, se requiere aún más de las Relaciones Públicas para poder administrar el proceso de comunicación o implantar metas para el desarrollo.

2.2 Relaciones Públicas como Canal entre Pyme y Público

Las Relaciones Públicas desarrollan su acción a través de un proceso permanente donde se combinan técnicas, decisiones y mensajes a un público objetivo y se reciben de él recursos diversos para reajustes, orientaciones y correcciones.

En el desarrollo de esta acción se confirma la función de las Relaciones Públicas de "registrar con sensible exactitud las alteraciones de la opinión pública, interpretárselas a la gerencia y servir de intermediario entre la empresa (grande o pequeña) y sus diversos públicos" (20)

La función de las Relaciones Públicas de servir como intermediario entre una Pyme y su público, permite que los medios de comunicación cumplan un papel fundamental ya que estos medios representan el eslabón físico entre quién envía un mensaje y el receptor mismo.

En el grupo amplio y diverso de los medios de comunicación, se constituyen las herramientas de las Relaciones Públicas, conformándose en el gran canal que los integra y dirige hacia el cumplimiento de los objetivos de la Pyme.

Por lo tanto, una verdadera información necesita insertarse dentro de una auténtica política de información o comunicación que esté integrada a su vez en las políticas de desarrollo humano y social de la empresa y en su estrategia global.

Muchas veces se cae en el error de considerar, suponer que todo lo que uno comunica es entendido, sin tener en cuenta que para una eficaz comunicación influyen una serie de factores. Por consiguiente, una de las metas de las Relaciones Públicas es obtener la comprensión y aceptación pública a través de la comunicación. Entonces, las Relaciones Públicas lograrán estas situaciones sólo por medio de la comunicación eficaz, porque "para cambiar el comportamiento de la gente es necesario comunicarse con ella" (21)

2.3 Principios de comunicación en las Relaciones Públicas para Pymes.-

Antes de desarrollar el presente apartado, es necesario señalar que las Relaciones Públicas serán explicadas como aquella herramienta de la comunicación, ya que consideramos a ésta como una de las más acertados instrumentos comunicacionales para una pyme, debido a que su aplicación no es costosa y es fácil de analizar sus resultados.

Uno de estos principios de comunicación para las pymes es la investigación. En el desarrollo de las Relaciones Públicas dentro de la organización, algunos de los planteamientos, tales como la determinación de los objetivos y la consideración de lo que constituye el interés público, tiende a inducir a un examen analítico de la propia organización. En este sentido se plantea que "para comunicar acerca de una organización es casi imposible evitar la investigación".(22)

Se hace necesaria la investigación por cuanto lleva tiempo el sobreponerse al hecho de que los seguidores, en este caso el público puede reaccionar ante la dirección en un sentido institucional más que personal.

Las Relaciones Públicas necesitan realizar un trabajo no sólo para identificar los intereses del público con la empresa, sino para identificar los intereses comunes de ambos.

No es posible proyectar, planear un programa de Relaciones Públicas “sin conocer las características propias del público inmediato, y todo esto se logra a través de la investigación” (23)

Otro de los principios, sobre los cuales debe basarse la comunicación en las Relaciones Públicas para Pymes se refiere a la selección de medios adecuados de comunicación. En este sentido, la tarea del Relacionista Público no se limita a utilizar los diversos medios que estén a su alcance, ahora se impone la responsabilidad de saber seleccionar el medio más aceptable al mensaje y, por supuesto, al público al cual se dirige.

“La eficacia de la comunicación auxiliar depende en mayor grado de lo que generalmente se admite, de que las relaciones en el trabajo común sean buenas o no, es decir, de que el auditorio sea receptivo y reaccione adecuadamente “ (24)

La investigación y la selección de medios adecuados, apoyados en un marco humanista y ético, constituye algunos de los principios sobre los cuales necesita basarse el proceso de comunicación en las Relaciones Públicas para las Pymes.

3. Soportes de comunicación en las Pymes.-

Con el pasar del tiempo las Pymes van cobrando mayor importancia y su público aumenta en número, por lo tanto, la necesidad de claros canales de comunicación cada vez se manifiesta con mayor urgencia.

Los medios de comunicación con el público funcionan como reguladores de las relaciones mutuas entre las Pymes y sus públicos, debido a que es a través de ellos que se realizan los contactos y se definen los objetivos comunicacionales.

Muchas veces se piensa que una Pyme por no ser una gran empresa (referido al tamaño físico) no necesita de soportes de comunicación aparte del trato personal. Grave error.

3.1 Controlados.-

Son aquellos en los que el publirrelacionista tiene el control sobre el contenido, sobre el destinatario y sobre el canal que transmite dicha información. Un ejemplo puede ser el “folleto”, en él se dice lo que se desea al público y momento que se crea conveniente. Algo más económico pueden ser los volantes, cartas personales, exhibidores, llamadas telefónicas, etc.

3.2 No Controlados.-

El publirrelacionista no domina ni el contenido ni el destinatario y ni el momento. Un ejemplo es el “informativo de prensa”. Su costo es bajo, la dificultad es que el periodista diga tal cual quiere. Se puede recurrir, indirectamente, a controlar facilitándole el material.

3.3 Personales.-

En Relaciones Públicas estos medios son muy valiosos porque originan vinculaciones humanas directas, y en las Pymes son los más usados.

Mediante la comunicación interpersonal el emisor es capaz de procesar información, ya que existe una respuesta inmediata, y el contacto es directo, lo cual facilita el logro de nuestro objetivo trazado anteriormente. Por ejemplo, en una entrevista personal el entrevistador puede formular preguntas que con anticipación no han sido anotadas, pero que en el momento de la entrevista es necesario hacer.

- **Entrevista personal**: el contenido personal que brinda este medio le permitirá al entrevistador conocer las diferentes cualidades que pueda tener un empleado, un consumidor, un proveedor, todas las personas vinculadas a la empresa, y de esta manera formarse un concepto de aquellas personas para futuras relaciones. Se desarrollan en varias etapas:

- Preparación; conocimiento del nombre, cargo y otras cualidades del interlocutor.

- Ejecución; discurso en que se lleva aprendido el esquema de la exposición y se le reviste de palabras de acuerdo a las circunstancias.

- Evaluación; para repetir lo acertado y superar lo defectuoso en posteriores entrevistas.

• **Entrevista escrita**: que será medio personal si se dirige a nombre y cargo específico. Se redacta en original y se firma de mano propia.

• **Entrevista telefónica**: es importante por las inflexiones de voz, selección de palabras y gestos.

• **Cartas:** que pertenecen al grupo porque denotan un afán de rápida comunicación y de aproximación. Pueden comprender desde una nota personal a una circular de información general.

• **Reuniones:** con el público vinculado interno y externo, que a veces adoptarán el carácter de agasajos y podrán incluir obsequios y recordatorios estas reuniones interesan no por su valor económico sino por su significado espiritual.

• **Saludos**: que pueden planificarse con anticipación.

• **Asistencias**: la presencia del hombre de Relaciones Públicas (y por tanto de su entidad) en los momentos gratos cuanto desgraciados de los públicos vinculados. (25)

3.4 Impersonales.-

Son mediatos e indirectos. En esta clasificación se encuentran por lo general, todos los medios de comunicación. Se dividen en :

• **Auditivos:** entre los que destaca a la radio, que es el medio impersonal que llega a más personas. Puede emplearse como aviso (spot), como espacio, o como noticia libremente difundida.

• **Visuales:** pueden ser:

- Impresos, como el periódico (avisos), los carteles, volantes, folletos, calcomanías. Con respecto al folleto podemos decir que es un soporte que se usa mucho, en éste se puede dar a conocer los objetivos y metas que tiene la Pyme.

- Audiovisuales: la televisión, va hasta el propio lugar y es gratuita y se ve muchas más veces.

3.5 Especiales.-

El informativo de prensa y la visita guiada que son muy económicos, de gran eficacia y carentes de dificultades técnicas; y las consultoras, algo costosas pero definitivamente necesarias en momentos difíciles.

• **Informativo de prensa**: se diferencia de la conferencia de prensa sólo en que la noticia de interés recíproco se envía al periódico. Podemos decir que el interés recíproco de la noticia se refiere a que esta es tan importante para la empresa como para el periódico; a la empresa le interesa que su noticia sea difundida para que de esta manera su público vinculado este informado. Al periódico también le interesa porque es una noticia más, con valor informativo para su próxima edición. **Etapas:**

- **Preparación:** selección del tema, elaboración del formato, selección de periodistas (jefe de información locales, periodista amigo)

- **Realización o ejecución**: envío oportuno de los formatos en sobres membretados.

- **Evaluación:** examen de los aciertos y errores de las etapas previas y el análisis de los resultados del informativo de prensa.

Todo informativo de prensa debe referirse siempre a algún hecho importante en la política de la misma que se considera de interés informativo, para que de esta manera la prensa reaccione favorablemente.

• **Visita guiada**: consiste en la concurrencia a la entidad de elementos representativos de los públicos vinculados. Tiene la especial ventaja de permitir que los propios visitantes contribuyan a su personal interacción y haber vivido la realidad institucional. Etapas:

- **Preparación:** selección del público, determinación de la zona por visitar, señalamiento del día y la hora, se cursan invitaciones.

- **Realización o ejecución**: traslado de invitados, recepción y espera, distribución a cargo de un guía, recorrido, explicación final.

- **Post-ejecución**: firma

- **Evaluación:** examen del adecuado o incorrecto cumplimiento de las tres etapas anteriores, para mejorar.

▪ **Consultoras**: son un grupo de personas que actúan como asesores externos de las empresas (sean grandes o pequeñas). Como su nombre lo dice, reciben cualquier tipo de consulta, acerca de diferentes temas, entre ellos el de comunicación.

Las empresas reciben de las consultoras ideas y sugerencias que ayudaran a los directivos de las organizaciones en la ardua labor de tomar decisiones, porque los consultores tienen un conocimiento más amplio de las diversas fuerzas en función de las cuales se toman decisiones, y de los diferentes procesos para alcanzar los acuerdos, dejando así el campo preparado para que la acción se emprenda (26).

Las pymes, como cualquier otra empresa, pueden tener acceso a una consultora; es algo costoso, pero bien vale la pena en un caso de suma importancia.

Las bondades que brindan las consultoras se pueden resumir en (27):

- Conocimientos amplios de las actividades que realizan otras empresas.

- Capacidad y habilidad de especialistas.

- Mayor objetividad frente al problema.

- Ideas diferentes y recientes, además de un punto de vista externo sin temores o condiciones.

- Una atención persistente para el o los problemas que se enmienden..

Con respecto a problemas de comunicación, las consultoras fijaran su atención en las funciones que ha de desempeñar la empresa a quien asesoran, los productos o servicios prestados, la localización geográfica, la clientela, la secuencia de las operaciones, el tiempo, la maquinaria, el equipo y demás facilidades para llevar a cabo las actividades de la empresa.

Asimismo, en estos momentos han surgido una serie de empresas virtuales, páginas web especializadas en brindar servicios de consultoría en comunicación a través de Internet en cómodos precios.

Los servicios que pueden brindar son (28):

- Comunicación Estratégica: Definen las estrategias de comunicación del cliente proponiendo acciones en las que cada una de las actividades responde a un objetivo concreto. Identifican la posición de la empresa en el mercado y la imagen deseada para que la estrategia de comunicación sea más eficaz. Analizan permanentemente las actividades, la información y el entorno de las empresas con las que trabajan para proporcionar los datos necesarios que orienten las acciones de comunicación. Informan con mensajes coordinados para la máxima eficacia.

- Acciones de Relaciones Públicas: para un buen programa de comunicación combinan las relaciones con los medios con otras acciones dirigidas a los ámbitos empresariales, institucionales, sociales, financieros y corporativos de interés para la empresa. A través de un plan de Relaciones y Asuntos Públicos con objetivos específicos y acciones concretas consiguen resultados que están al alcance de la mano. Una vez estructurado y puesto en marcha un buen plan de comunicación, las acciones bien planificadas de antemano conducen a otras que se desarrollan con imaginación y dedicación.

- Proyectos de Comunicación: diseñan actividades de comunicación de acuerdo a la estrategia establecida, definiendo con precisión los objetivos que se proponen. Elaboran un plan de comunicación específico del proyecto, con su difusión en medios, relaciones públicas y participación de líderes de opinión para optimizar su eficacia. Cada vez es más evidente la relación que existe entre la comunicación de la empresa y sus actividades de marketing. Una buena comunicación de las acciones es fundamental para su óptima efectividad, porque la mejor actividad es inútil si no se difunde

adecuadamente. En paralelo con una buena planificación y comunicación, desarrollan una permanente investigación. Utilizan procedimientos electrónicos para hacer seguimientos globales de información y control de medios, y evalúan permanentemente los resultados.

- Gestión de Patrocinio y Mecenazgo: El patrocinio y las actividades de mecenazgo en el deporte, en el terreno cultural y el ámbito social se vienen consolidando como alternativas a otros instrumentos más clásicos de comunicación que han perdido efectividad. Una gestión profesional es esencial en este tipo de actividades, en las que la definición de objetivos debe ser escrupulosa para asignar los recursos de forma adecuada.

Identifican las actividades de mayor interés para ser patrocinadas. Pero, sobre todo, diseñan proyectos especiales que se adapten plenamente a las necesidades de sus clientes. Consiguen integrar el patrocinio dentro del Plan Estratégico de Comunicación de la empresa y establecen vínculos con otros programas de comunicación, con el apoyo de acciones de relaciones públicas, comunicación interna, publicidad, promoción, etc. El patrocinio va acompañado de un plan específico de comunicación que garantiza su difusión y repercusión en los medios de información y su conocimiento público. Este plan lo ejecutan aprovechando los recursos de los departamentos de prensa, publicidad, promoción y relaciones públicas del cliente.

- Gabinete de Prensa: la capacidad de los departamentos de comunicación resulta, con frecuencia, insuficiente para realizar un trabajo óptimo. Gestionan una oficina de prensa real o virtual combinando la utilización de tecnología electrónica con técnicas tradicionales.

Están preparados para elaborar, procesar, editar y distribuir textos periodísticos (dossieres, informes, comunicados de prensa y otros documentos). Traducen y adaptan con estilo periodístico informaciones al español, inglés, francés, alemán, portugués e italiano.

Cuentan con importantes bases de datos informatizadas, de periodistas y medios, que actualizan permanentemente, con lo que la cantidad y calidad en los envíos de información alcanzan niveles muy elevados.

Analizan la consecución de los objetivos de comunicación cualitativa y cuantitativamente, controlan e investigan los medios y evalúan su presencia en ellos.

Como observamos, los servicios que brinda una Consultora de Comunicación a través de Internet no tiene nada que envidiar a otras, es mucho más económico y, tal vez, más efectiva.

CAPITULO III

PLAN DE COMUNICACIONES PARA UNA PYME

1. Comunicación con los Públicos.-

En el mundo de los negocios, ya sean grandes o muy pequeños, siempre es mejor contar con una buena reputación que ser una empresa poco conocida o completamente anónima. Por consiguiente, mantener una buena comunicación con los diferentes públicos no sólo nos asegurará un reconocimiento, sino también un incremento en los ingresos.

Para dicha meta es preciso tener conocimiento de cómo debe desarrollarse la comunicación con cada tipo de público. Un buen plan de comunicaciones se basa en tres elementos principales: 1) predisposición, 2) moral y 3) lenguaje.

Predisposición significa el estado y situación adecuados para recibir y comprender una comunicación. El temperamento y la capacidad pueden influir en el significado del mensaje adaptándolo a su particular visión. Esta situación se debe prever anticipadamente, contrarrestándola con un pertinente programa de predisposición o acondicionamiento.

Moral, en el caso que nos ocupa, es una condición mental que hace desplegar celo, devoción y entusiasmo. Para la pyme, la moral se refiere a la actitud favorable o

adversa de sus diferentes públicos. No se puede emprender ninguna actividad en firme sobre este particular hasta que no exista una moral bastante elevada.

Lenguaje, en este caso, significa la adecuada elección de palabras para transmitir las ideas. El problema sobre el que se ha de escribir ha de ser contemplado desde el punto de vista del mismo, poniéndose en su lugar y empleando el lenguaje apropiado para ello. Para tal, es mejor usar un lenguaje llano y comprensible, es decir, hacer asequible el lenguaje escrito para todos, sin hacer distingos de la cultura individual de cada uno. Además, el lenguaje debe ser claro y concreto. (1)

Para mayor exactitud, a continuación desarrollaremos un plan de comunicación para cada tipo de público.

1.1 Con el Cliente

Las pymes combinan, casi siempre, las obligaciones de la promoción de ventas y las de comunicación en un solo hombre, que sigue la política básica señalada por el jefe del negocio. Esta persona (que puede ser el mismo dueño) debe conocer que los contactos con el cliente constituyen una parte muy importante del trabajo.

Ante todo debe conocerse qué papel desempeña el cliente en nuestra compañía, una vez que lo sepa y lo comprenda necesita aprender tanto como le sea posible sobre qué es lo que “impulsa” a su cliente.

Como dijo Nielander:

Una buena comunicación con el cliente puede contribuir eficazmente a esclarecer lo que los clientes desean en lo relativo a los servicios, productos, precios, estilos, calidades, formas de envases y etiquetas, etc. El dueño de la empresa tiene que descubrir también lo que los clientes quieren en lo referente a publicidad, instrucciones para la utilización de los productos, crédito, descuentos y facilidades de devolución. La adecuada respuesta a estos problemas y a otros muchos semejantes es imprescindible para mantener una trayectoria progresiva en el servicio de los clientes. (2).

Una ventaja particular de las pymes es que ofrecen la posibilidad de establecer relaciones personales de acercamiento con la clientela. Es decir, los clientes pueden ser objeto de atenciones, consideraciones y tratos especiales. Por lo tanto, una pyme debe aprovechar al máximo esta particularidad.

Para empezar, como decíamos anteriormente, el encargado de la comunicación en la organización debe conocer el papel que desempeña el cliente en la empresa. Pero aquí debo subrayar que no sólo el comunicador es el que debe saberlo, sino la empresa en general. Cada trabajador debe ser consciente de quién es el cliente y el rol que cumple en la pyme.

Lo que quiero decir es, que se comienza por tener, cada persona de la empresa, conocimiento de que cada uno es imprescindible para llevar a cabo una buena comunicación con la clientela.

A partir de esta actitud, la persona encargada de la comunicación debe realizar una investigación lo más detallada posible, acerca de quién es su cliente, ya que la complejidad de personalidades que concurren en un cliente sugiere que la investigación debe preceder a la formulación de cualquier relación con la clientela. Esta investigación se puede realizar a través de visitas, entrevistas, llamadas telefónicas, etc; dependiendo de los recursos económicos con que se cuente y el tipo de información que se necesite.

No sólo el cliente es un comprador de productos y servicios, sino que es una pluralidad de muchas personalidades, en ningún otro lugar se encuentra uno con tantos públicos concentrados en una sola persona, como ocurre con el consumidor típico.

En cuanto que los clientes son seres humanos la cuestión cambia no solamente por razones económicas sino también porque los clientes mismos cambian en sus gustos y repugnancias. Un principio cardinal que no debe olvidarse nunca en todas las fases del trabajo de comunicación es que el encargado de ésta no está tratando con un auditorio fijo, sino con un desfile o procesión constantemente cambiante. (3)

Las fases para una buena investigación son tres:

Primero, definir el problema con precisión y decidir qué información específica es necesaria para su solución. Segundo, obtener esta información por los medios más apropiados; tercero, una vez obtenida la información interpretarla debidamente. (4)

Una vez concluida la investigación, el comunicador continúa con la revisión de los resultados, es decir, debe revisar todas las actividades de la empresa para asegurarse que los datos correspondan en lo posible, en los deseos del cliente.

Se puede encontrar uno con que algunos clientes o futuros clientes quieren simultáneamente varias cosas que son totalmente incompatibles; pero hay que tener en cuenta que es imposible complacer a todos al mismo tiempo. Es necesario seleccionar el sector del público total que se pueda complacer más a menudo.

Finalizada la revisión de los resultados, el tercer paso para una buena comunicación con los clientes trata de la aplicación de aquellas cosas cuya conveniencia ha quedado demostrada por la investigación y la observación.

Para empezar, los trabajadores deben ser conscientes de que su propia imagen afecta a la de la organización. Por lo tanto, el adiestramiento del personal en técnicas de comunicación es cada vez más una necesidad de calidad de toda empresa. Para esta capacitación no se necesita de gastos ya que Prompyme brinda este servicio gratuito o a un precio módico.

Ahora la función del comunicador será un ejercicio práctico de la técnica de comunicación.

Para poder conseguir una buena aplicación de la comunicación con el cliente, la empresa debe saber que:

- El cliente es parte del negocio, no meramente un extraño, ni mucho menos una molestia. Él es la única razón de la existencia del negocio y le hace un favor proporcionándole voluntariamente la oportunidad de servirle. (5)

- A veces es mejor decir a los clientes que acudan a otra firma en lugar de no poder satisfacerlos completamente.

- El orgullo de propiedad es importante, pero el consumidor de hoy en día se halla mucho más interesado en las satisfacciones que la propiedad proporciona. La propiedad de bienes *per se* está cediendo terreno a favor de otros valores tales como adquirir cultura, viajar y otras actividades culturales como por ejemplo: pintura, música, fotografía, etc. (6)

- Un punto con frecuencia descuidado es el aspecto físico que la empresa presenta ante los ojos del cliente potencial, cosa que puede decidir, muchas veces, su compra.

- El cliente requiere una observación constante y debe ser cultivado.

- "Al cliente debemos atenderlo y entenderlo. Entender cómo compra. Cómo se comporta. Si no respondemos a estas cuestiones, cómo podemos atenderlo bien. Si lo entendemos será más fácil atenderlo y sobre todo venderle nuestro producto." (7)

- El cliente quiere que su nombre sea bien escrito y pronunciado en forma correcta.

- El cliente merece una información veraz y correcta respecto a nuestros productos y precios, como base para efectuar unas compras acertadas. Para tal efecto, la organización deberá ser siempre sincera, lo contrario a la larga sólo podrá acarrearle desprestigio ante este público y otros sectores.

❖ Un cliente satisfecho tendrá buena opinión acerca de la empresa a la que ha comprado, por lo que no tendrá inconveniente en recomendarla ampliamente.

❖ Las quejas de los clientes deben considerarse con todo tacto y diplomáticamente proporcionando detalles específicos en lugar de generalidades amplias, cosa que precisa adiestramiento. (8)

❖ Una evaluación cuidadosa del grado de orientación del mercado conseguido por la competencia resulta básica para el desarrollo de programas destinados a captar con beneficio segmentos particulares de consumidores.

❖ Los reclamos plenamente justificadas deberán atenderse con la mayor rapidez posible, con excusas sinceras y dando plena satisfacción al cliente.

❖ El cliente quiere ser atendido con prontitud, dedicación, esmero y con carácter individualizado. Busca un buen servicio, aunque su presunta compra sea de bajo importe, o a pesar de que ésta no sea segura; que los productos o servicios tengan garantía; que se le permita escoger con toda libertad y sin presiones; que la empresa sea puntual en sus entregas; que sea bien atendido al solicitar crédito o al comprar por medio del mismo, etc. En muchas ocasiones hay pequeños detalles en la atención a los clientes que no significan grandes costos para la empresa, pero que pueden ser los que la hagan diferente de la competencia a los ojos del público inclinando la preferencia de éste último a nuestro favor. (9)

Una vez asimiladas las ideas anteriores, existen diferentes medios, a través de los cuales se puede trasmitir los conceptos más convenientes, según la investigación y revisión de resultados de éstas. Estos medios pueden ser (10):

✡ Inauguración de nuevos locales: la creación de un nuevo local o la ampliación de las instalaciones ya existentes, brinda una oportunidad para generar

entusiasmo y fomentar el buen prestigio, así como la publicidad. La responsabilidad individual es esencial para el desarrollo eficiente de la operación. Aunque es difícil medir los resultados de un acontecimiento de este tipo, sí queda claro el enorme valor que encierra el que varios clientes y relacionados se reúnan durante un día y puedan pensar y hablar de la empresa.

✡ Programas de visitas a instalaciones: no se requiere una ocasión especial para organizar visitas de grupos de personas a las instalaciones. Es necesario tener gran cuidado para garantizar que esas visitas guiadas no se circunscriban a la empresa y a sus procesos técnicos sino más bien se planteen en torno a los intereses de un determinado grupo de personas.

✡ Conferencias: algunas veces, durante una exposición gremial se presenta la oportunidad para que un miembro del personal de la empresa participe en una conferencia sobre aspectos relacionados con las actividades de la firma. Aún cuando no haya una conferencia formal, vale la pena aprovechar la concentración en un solo lugar para dar una charla dedicada con exclusividad a tratar cuestiones de interés para la empresa, o bien patrocinada por la compañía.

Según el autor Guido Sánchez Yabar, la comunicación con el cliente puede ser por (11):

1) Publicidad: que es cuando usamos la radio, los periódicos, las revistas y la televisión. En todos los casos es pagada. No debe constituirse como gasto, sino como inversión. Es recomendable evaluar de manera detenida e “imaginativa”los medios más efectivos. Las empresas y los productos ofrecidos necesitan ser identificados, para lo cual debemos crearle una personalidad propia, única y diferente. Los posibles medios de publicidad son: auspicios de eventos, anuncios en radio, calcomanías, anuncios en prensa, stickers adhesivos, avisos en el cine, notas de prensa, guía telefónica, correspondencia, afiches y volantes, perifoneo, tarjetas

personales, clasificados, directorios especializados, vallas y pancartas, calendarios y trípticos, comerciales en televisión, insertos en radio, etc. Además, se puede elegir entre la publicidad competitiva, que es la que provee información sobre precios; publicidad informativa que se publicita las características peculiares de un producto que lo diferencian de otros similares; y la publicidad institucional, que se refiere a la imagen o el nombre de la empresa. Hay que tener en cuenta el objetivo que queremos lograr y los recursos económicos con los que contamos.

2) Propaganda: que es la manera de hacer noticia de nuestra empresa o producto sin pagar por ella. Por ejemplo, la inauguración de una agencia de viajes. Este hecho puede salir anunciado en los diferentes medios de comunicación.

3) Promoción: que son todos los esfuerzos por hacer conocida la empresa o producto, utilizando ofertas, sorteos, rifas, descuentos, degustaciones, demostraciones, obsequios, etc. Este suele ser el más económico y rentable para aquellas pymes que no tienen un porcentaje de su dinero destinado a la comunicación.

Aparte de los anteriores medios, pueden existir otros, de repente menos costosos, o quizás más sencillos, a través de los cuales llegar de la mejor manera a comunicarse con el cliente. El encontrarlos depende del grado de conocimiento que tenga el relacionista público.

1.2 Con el Empleado

El término comunicación con los empleados se refiere a las relaciones que se dan entre el dueño de una pyme y sus empleados, lo cual establece el tipo de organización interna, el clima o atmósfera que existe al interior de la empresa. Asimismo, el mundo de la organización se refiere al TODO completo de fuerzas

sociales, instalaciones físicas, y factores económicos que tienen que ver con el trabajo al interior de la organización.

Toda empresa debe saber que las buenas relaciones laborales no se dan por casualidad, se alcanzan tan sólo por un consciente planeamiento y esfuerzo, y son el resultado de un deseo concreto de crearlas y de una buena disposición para trabajar por ellas. (12)

La finalidad de un plan de comunicación con el empleado es persuadir a éstos de que la pyme ofrece una buena colocación, que su política es justa y que tiene como finalidad incrementar la producción y vivir pacíficamente en “familia”.

Para el personal significa buenos salarios y beneficios, un trato correcto y considerado, satisfacción y seguridad en el trabajo y un reconocimiento personal unido a un sentido de pertenencia a la empresa o identificación.

Asimismo, es importantísimo comprender las motivaciones extrínsecas e intrínsecas de las personas, y los motivos por los cuales actúa y se comporta; así como sus prejuicios y debilidades.

Para tal efecto, el comunicador debe realizar, así como con el cliente, las fases de investigación, revisión de resultados y aplicación. Esto sucede porque los estudios sobre las actitudes de los empleados son un excelente barómetro para medir el nivel educativo, personal, moral, etc. así como un medio que permite a éstos denunciar cualquier acción negativa o presentar sus quejas contra la política de la dirección. El relacionista público podrá tener, de este modo, un conocimiento

bastante preciso de las reacciones del empleado y un retrato de sí misma desde el punto de vista del empleado.

Según Scott Cutlip y Allen Center, para tener una comunicación efectiva con el empleado es básico tener en cuenta las necesidades del mismo (13):

a) Necesidad de pertenecer a algo: el hombre necesita identificarse con otros hombres, necesita pertenecer a un grupo que sea más fuerte que él.

b) Necesidad de perfeccionamiento: necesita sentir la convicción de que realiza un progreso hacia un objetivo noble; una meta proporcionada a una capacidad.

c) Necesidad de la propia dignidad: todo hombre tiene sentido de su propio valor, posee sus propios principios sobre el orgullo y la dignidad.

d) Necesidad de que se le acepte: ha de sentir que los grupos con los que se identifica le aceptan.

e) Necesidad de seguridad: la interdependencia de la vida moderna ha minado la cualidad, en otros tiempos arrogante, de la confianza en sí mismo.

f) Necesidad de poder crear: en la vida moderna ocurre a menudo que la función especializada ya no es privativa del hombre, sino de la máquina. El ego humano sufre.

Según lo mencionado anteriormente, se puede observar o entender que la necesidad económica ocupa un primer lugar en las preocupaciones de la gente y es el

motivo principal en la búsqueda de empleo y en la realización del trabajo. Probablemente el factor que le sigue en orden de importancia para una buena relación laboral, es que el empleado pueda conservar su propia estimación, así como ser respetado por su personalidad y dignidad como persona. Este hecho no debería ser de esta manera, pero las circunstancias económicas por las que atraviesa nuestro país no dejan otra alternativa que la de satisfacer primero las necesidades básicas, tales como alimento, educación, salud; y para este propósito el contar con dinero es la única forma de satisfacerlos.

Una buena forma de saber cómo comunicarse con los empleados es teniendo en cuenta las diferentes situaciones del personal. Según Alfieri Olcese Salvatecci y L. Gildomero, son las siguientes (14):

I. Selección del personal: es conveniente que, desde el primer momento se vincule favorablemente con los quehaceres y expectativas de la empresa.

II. Admisión del personal: tener lógico término en la admisión de unos, la no admisión de otros y las medidas complementarias.

III. Ambientación del personal: el comunicador tomará como oportunidad significativa el primer día de labores para ambientarlo en la situación de trabajo, presentarlo a sus nuevos compañeros y hacer de su conocimiento puntos de interés que gravitarán en su comportamiento. Las entrevistas subsiguientes no sólo ponen de manifiesto un grado de interés en el nuevo ambiente, así como a las normas y reglas, ayudándole a comprender la filosofía de la empresa.

IV. Desarrollo positivo dentro de la organización: el comunicador verá la manera de entender y atender la situación del personal durante el desempeño de su labor de tal manera que no se sienta en un ambiente asfixiante, sino, al contrario, en

un cúmulo de circunstancias vivificantes, de interés, motivadores de su iniciativa y capacidad creadora.

V. Valoración del rendimiento laboral: es indispensable que el proceso de valoración del rendimiento del personal sea debidamente comprendido, tanto por el mismo personal como por quienes están a cargo de él. No basta su simple ejecución.

VI. Capacitación, actualización y perfeccionamiento del personal: la organización tiene la responsabilidad de velar por ofrecerle oportunidades para su mayor aprendizaje, su formación más profunda y un desarrollo permanente y armónico de sus aptitudes.

VII. Egreso del personal. La salida de integrantes del personal puede perjudicar la imagen pública de la organización. No se trata de que el jubilado, renunciante o despedido, una vez salido de la pyme sea olvidado y desaparezca el interés de la entidad por su situación.

Desglosando más detalladamente lo expuesto con anterioridad podemos decir que:

§ Los empleados, antes que trabajadores, son personas. La condición personal del trabajador tiene que ser objeto de atención por cuanto sus intereses, expectativas, esperanzas, frustraciones, valores, ideales, juicios y prejuicios se reflejarán e influirán, notoriamente, en su vida dentro y fuera de la organización. (15)

§ Se deberá promover que los empleados emitan sus opiniones y puntos de vista manteniendo para ello fuentes de comunicación fluidas.

§ Los avisos y otras comunicaciones que se coloquen en los medios de comunicación deben ser vivificantes, atractivos, significativos e ilustrativos, que traduzcan la buena imagen, la personalidad de la empresa con gracia, fineza, corrección y fuerza.

§ Para ganar aceptabilidad la empresa debe exteriorizar interés por los asuntos de los empleados, ser humano, considerar con atención los deseos y temores de ellos. Ser reflexivo.

§ Cuando los trabajadores se muestran plenamente satisfechos con su trabajo manifiestan su contento ante conocidos y extraños, y desarrollan mayor capacidad para el trabajo.

§ Los empleados desean que se les ofrezca la oportunidad de formular preguntas y de expresar sus ideas. De esta manera, se desarrolla el sentido de responsabilidad respecto a las decisiones que se tomen y preparan así el camino para la evolución.

§ La responsabilidad debe ir siempre unida a la correspondiente autoridad. Una buena organización requiere que la responsabilidad y la autoridad de todos los empleados esté claramente definida y comprendida.

§ La selección, promoción y trato general a los empleados se desarrollará sin ningún prejuicio o discriminación con respecto a la raza, las creencias, el color, la edad, el origen y la procedencia nacional. (16)

En una pyme donde el contacto es directo, el jefe puede aprovechar estos tratos personales como un medio amigable e informal para enseñar al empleado la forma de comportarse, instruirle sobre el aspecto económico del negocio, estimular su ambición de prosperar y comprobar con frecuencia si está satisfecho y si progresa.

Una vez asimiladas las sugerencias anteriores, e investigado y revisado los resultados, se analiza qué medios son convenientes utilizar para comunicarse con los empleados.

Si la dirección se mantiene obstinadamente silenciosa en un hecho importante, esta actitud puede muy bien perjudicar la moral de los empleados. A esto se le añadirá el “rumoreo”, nada beneficioso para la empresa. En cambio, la actitud positiva de los directivos no sólo da más amplia comprensión de los asuntos de la empresa, sino que proporciona a los empleados un sentido de pertenencia, de solidaridad, de seguridad y hasta de éxito personal. De lo que se deduce que sólo la utilización de medios convenientes, conlleva a una buena comunicación. (17)

Los medios pueden ser:

01 Comunicaciones orales: si se emplean adecuadamente resultan las más efectivas. El contacto personal ofrece muchas ventajas, pues es conveniente, rápido y muchas veces barato. Ofrece la posibilidad de corregir malas interpretaciones, formular preguntas y desarrollar significados; lo cual no es posible de otra forma.

02 Tableros de anuncios o periódicos murales: medio muy económico de comunicación, que puede ser considerado como una cartelera en miniatura. Los mensajes insertos deben ser breves, redactados en términos sencillos y con interés humano, con el fin de que puedan leerse sin necesidad de detenerse mucho tiempo. Los temas deben ser acerca de información de la dirección, carteles de prevención de accidentes, convocatoria a las reuniones, actividades de los empleados. Deben colocarse en puntos de gran afluencia de público y de preferencia el tablero debe hallarse tras un cristal y con llave. Es de gran importancia que el material sea cambiado en un tiempo máximo de una semana y que sea atractivo visualmente. La única manera segura de hacer un periódico mural aceptable como medio de

comunicación, es interesar a la vez a los empleados en el planteamiento y producción del mismo, y hacer figurar, en la medida en que sea posible, a personas de todas las áreas de la pyme.

03 Cartas: pueden comprender desde una nota muy personal a una circular de información general. Se puede enviar en ocasiones como: nacimientos, aniversarios especiales, una licenciatura, el nacimiento de un hijo, etc. Algo importante es que cuando la carta tiene un carácter de comunicación masiva, debe ser personalizada mediante la firma del remitente.

04 Los anexos al recibo de nomina: es una forma económica y ampliamente utilizada de comunicación, pues ofrecen la ventaja de que su distribución alcanza un nivel del 100%, ya que nadie rechaza el sobre del sueldo. Los anexos se emplean para llamar la atención respecto a cuestiones que afectan a la cuantía de la remuneración del empleado, tales como cambios salariales, beneficios, pensiones, etc. En algunos casos pueden utilizarse para dar a conocer cuestiones de interés especial, tales como un nuevo producto o unas nuevas normas para la empresa.

05 Reuniones: se están convirtiendo en parte importante de un plan de comunicación bien organizado, y representan una de las formas más antiguas de comunicación directa. En las reuniones los jefes pueden explicar las normas de la empresa o sus variaciones, y dar charlas para elevar la moral laboral. Tales ocasiones ofrecen oportunidades para premiar a ciertos empleados por sus realizaciones excepcionales en sus áreas. Además allí se pueden contestar preguntas. La asistencia a las reuniones debe ser voluntario, y si se realizan en la empresa, tratar de que sean breves, sin dar la impresión de precipitación.

06 Junta de consulta más familiar: es decir, que los componentes no se sienten a ambos lados de una mesa en la empresa, sino en un lugar lejos de ella, que puede ser un establecimiento público o un club, o a horas distintas de trabajo. Es una

manera de encontrar al empleado más relajado y dispuesto a conversar tranquilamente y sin presión.

07 Manual del empleado: aunque pensado inicialmente para los nuevos empleados, este manual puede ser un medio de exponer ante todos ellos las normas básicas de la empresa, reglas de trabajo, incentivos y beneficios similares, y generalmente muestra las ventajas de la compañía como lugar de trabajo. Se puede dar el caso de que este manual dice una cosa mientras que dentro de la organización se practica otra. Estas discrepancias no sólo dan lugar a confusiones y malas interpretaciones si no que despiertan desconfianza y descontento.

08 Exposiciones en la misma planta: pueden exhibir los productos de la pyme, especialmente los nuevos, fotografías del trabajo, y actividades normales; información histórica y registros o gráficos de los logros de la producción, etc.

No sólo son estos medios los únicos a través de los cuales comunicarse con los empleados, existen otros como las entrevistas, folletos, memorias entre otros, que el comunicador puede considerar no sólo económico, sino también efectivo. Depende la creatividad y conocimiento del especialista.

1.3 Con el Proveedor

Los proveedores merecen la misma consideración que el comprador desearía recibir de sus propios clientes. Por lo tanto, existe, o debería existir el concepto de asociación en la relación entre el comprador y vendedor, y viceversa. Pues los proveedores a menudo resultan tan importantes, como fuentes de beneficios, como los clientes, y en algunas situaciones pueden suponer la fuente más importante de beneficio. (18)

Por ejemplo, en época de escasez, al proveedor se le presenta la disyuntiva de escoger el cliente o clientes a los que dará preferencia, lo más probable es que su decisión se guíe no sólo por el importe de los pedidos, sino también por las relaciones que guarde con cada cliente y por la imagen que a través de éstas se haya formado del mismo.

Como se ha mencionado, reiteradamente en este capítulo, en el caso de los proveedores también es recomendable hacer uso de las tres fases: investigación, revisión de los resultados y la aplicación de la comunicación a través de los medios convenientes.

Lo que toda empresa debe saber (19):

- Se deben mantener relaciones no sólo con las fuentes de suministro actuales, sino también con otros proveedores potenciales, lo cual además es una buena medida para prever posibles emergencias.

- Nunca se debe pedir a un proveedor una cotización o presupuesto, a menos que en realidad se piense considerar seriamente su oferta.

- Se debe evitar la táctica de presionar a toda costa al proveedor para conseguir de él un precio mucho menor a la cotización normal y justa del mercado, ya que ello con frecuencia redunda en perjuicio de ambas partes, comprador y vendedor.

- Se debe procurar, siempre que sea posible, la concentración de compras de un mismo producto servicio en un solo proveedor.

- Los términos de los pedidos o contratos convenidos deben ser claros y concisos, de manera que no haya lugar a la menor duda respecto a las condiciones aceptadas por ambas partes.

- Cuando un proveedor se encuentre en dificultades y esté dentro de las posibilidades de la pyme ayudarlo, debe hacerlo.

- Se debe evitar cancelar los pedidos o devolver las mercancías sin razones bien fundamentadas.

- Es recomendable que los compradores visiten a los proveedores de vez en cuando.

- Hay que evitar la práctica de comprar a una organización únicamente por el hecho de que también sea nuestro cliente. Las compras deben realizarse sobre la base de libre competencia.

- Un factor adicional consiste en que los proveedores conocen a mucha gente. En el medio donde se desarrollan sus actividades y opiniones son conocidas en un círculo de personas influyentes, por eso sus recomendaciones son valederas para la estructuración del prestigio de una empresa.

Los medios de comunicación pueden ser, dependiendo del objetivo comunicacional:

. visitas, de los proveedores a la empresa, y de la pyme a los proveedores.
. actos sociales, organizados por la pyme para su público.
. folletos, donde se informe el avance o algún acontecimiento importante para la pyme.

. reuniones, donde se discutan las políticas de compra. Puede ser en un restaurante o en algún otro lugar fuera de la pyme.

Además, existen medios menos formales, tales como: las llamadas telefónicas, reuniones repentinas, entre otros, en los que la empresa debe tener en cuenta siempre las recomendaciones anteriores para poder llegar a un acuerdo y a estrechar las relaciones comerciales y amicales entre ambos.

1.4 Con el Gobierno

La comunicación con las autoridades y la pyme tiene que ser respetuosa, creadora, y dentro de los márgenes que la ley y la moral establecen, sin fomento de soborno, coimas, etc.

La pyme privada debe conocer que el gobierno tiene para con ella una serie de funciones. Según Alfieri Olcesse Salvatecci y L. Gildomero son (20):

& función reguladora o legisladora: las acciones de organizaciones privadas y su misma existencia están reguladas por decisiones gubernamentales a través de leyes, decretos, resoluciones, reglamentos, etc. No faltarán casos en que sea preciso recurrir a una dependencia gubernamental en busca de aclaración de un dispositivo o para solicitar la dación, modificación o derogatoria de otro.

& función impositiva: el gobierno tiene capacidad de crear y recaudar tributos. Toda organización privada, directa o indirectamente, tiene que cumplir las disposiciones fiscales, aún cuando esté exonerada de ellas le queda ciertos requisitos que cumplir. Ya en este terreno, cuando es momento de pagar o reclamar aquellas

organizaciones que hayan desarrollado un inteligente programa de comunicación con el gobierno podrán lograr con mayor facilidad se escuchen y tengan en cuenta sus puntos de vista pata la correcta planeación y aplicación de las leyes fiscales.

& función coordinadora: es del mayor interés de la pyme conocer los criterios con los cuales el gobierno dirige el país para así encuadrarse en este contexto, saber qué lugar ocupa en el aparato nacional y hacia dónde es oportuno reorientar sus actividades.

& función competitiva: una empresa tiene que competir con calidad, tanto en los productos como en los procedimientos, son buenos servicios, mejores consideraciones y dedicarse, sobre todo, a mejorar sus bienes y servicios para captar mejor a su clientela.

Es recomendable conocer las siguientes indicaciones para mantener una buena relación con las autoridades:

* La difusión en la comunidad local, regional o nacional de lo que es y hace la empresa, hará que el gobierno no sienta desconocer la presencia de tal organización, sino que la verá ya desde antes de mantener relaciones directas con ella.

* Es bueno sugerir y conducir al personal de la empresa a tomar parte en los asuntos del Gobierno por medios diversos, unas veces emitiendo opinión sobre aspectos concretos; otros, asesorando comisiones, formando parte de ellas.

Una vez conocidas las funciones, los medios más convenientes pueden ser: organizar eventos sociales, conferencias entre representantes de las empresas del

mismo rubro y el Gobierno, el envío de la memoria anual, invitaciones a inauguraciones, etc., siempre manteniendo el respeto y cordialidad.

1.5 Con la Comunidad

El factor básico en una comunidad no es el sector que ésta cubre, sino las personas que en ella viven. Lo que quiere decir que, la verdadera comunidad es la dedicación a unos intereses y propósitos comunes, la capacidad de obrar de forma conjunta en aquellos asuntos que encierran importancia máxima para la vida en sí.

Es indudable que las organizaciones dependen cada vez más de la cooperación y aprecio del público del cual son vecinas y viceversa. Es por eso, que una pyme no podrá subsistir y mucho menos prosperar si cuando la comunidad requiera de alguna ayuda, la empresa no le brinda mano de obra, proveedores, financiadores, servicios públicos adecuados, etc. (21)

Como en el caso de los clientes, empleados y proveedores, la comunidad también merece ser investigada, que se revise los resultados y que se apliquen las técnicas de comunicación; con el objetivo de llevar un plan comunicacional adecuado para una buena relación de la empresa con su entorno comunitario.

A continuación algunas recomendaciones para una buena comunicación con la comunidad:

- El pequeño empresario debe procurar no hacer nada que contravenga las normas de su comunidad, como por ejemplo crear humos molestos, crear problemas de tránsito o establecer depósitos de carbón en zonas residenciales.

- Las vitrinas de una empresa siempre estarán a disposición de las campañas de bien social, de las entidades de servicio y de todo acontecimiento que implique apoyo a la comunidad donde actúa.

- Los empleados y jefes deberían ofrecerse incondicionalmente para formar parte de las juntas sobre proyectos de escuelas, programas de mejoras urbanas, etc., de preferencia sin necesidad de ser solicitados.

- La buena conservación de la propiedad y las innovaciones en la instalación son ideas contagiosas. Se recomienda que los pequeños empresarios también remodelen sus establecimientos, pinten la fachada, instalen nuevas vitrinas o introduzcan variaciones en su mercancía, ya que la parte externa o visual de la empresa influye también de manera importante en el concepto que la comunidad pueda tener de nuestra organización.

- Una empresa que se quiera ganar el corazón de su comunidad tiene que hacer obras en ella, ya que ésta aquilata cómo se porta una empresa para decir si es buena.

- La pyme debe ser una buena pagadora de impuestos, que exija justicia, pero que no regatee.

- A los empleados existentes les satisface saber que la empresa para la cual trabajan disfruta de una reputación favorable en la comunidad.

- El flujo y reflujo continuo del proceso de la opinión se inicia en la cumbre de una organización, desciende a los escalones inferiores de ésta y se

extiende a la comunidad. Una pyme no puede mantener relaciones fructíferas con la comunidad si antes no las desarrolla con los empleados. (22)

Un plan de comunicación, para con la comunidad, bien planteado, debe ser un objetivo importante de las pymes. Éste debe ser definido inicialmente con todo cuidado y evaluado periódicamente; asimismo, la estrategia global que se desarrolla para materializar dicho objetivo debe ser planeado con esmero y revisado continuamente.

Los medios mas convenientes para crear una buena comunicación con la comunidad puede darse a través de la publicidad, propaganda, promoción, visitas guiadas y conferencias; todas estas sobre temas que interesan a la mejora de la comunidad. Asimismo, invitaciones a inauguraciones a las personas ilustres de la comunidad, entre otros; claro está, dependiendo de la situación en que se encuentre.

1.6 Con la Competencia

"Se debe tener en cuenta que para muchos empresarios el mundo de los negocios ha sido y es, desde siempre, un campo de batalla. Y realmente no les falta razón. Los campos de batalla y los mercados tienen muchos elementos comunes. El éxito militar y el éxito en el mundo de los negocios se alcanzan a través de una buena estrategia, de un adecuado liderazgo que permita sacar provecho de los recursos humanos disponibles, de una organización eficiente y de sistemas de comunicación e información adecuados y, sobre todo, oportunos". (23)

Nosotros nos ocuparemos del sistema de comunicación, el cual es fundamental para poder reaccionar en forma oportuna ante cualquier movimiento de la competencia.

Las buenas relaciones con los competidores forman parte de la buena relación de la comunidad. Estas relaciones rara vez pueden mantenerse si no existe una base de mutuo respeto comercial.

Antes de comenzar un plan de comunicación, el encargado de la comunicación en la pyme debe analizar, a través de encuestas, investigaciones de mercado, entrevistas, etc. quién es realmente su competencia. Luego revisar los resultados de esta investigación, sólo a partir de este momento puede aplicar un plan comunicacional efectivo.

La pyme tiene que informarse acerca de sus competidores para no ser sorprendida por ellos. Qué debe saber? TODO.

Principalmente conocer las ventajas y desventajas de la competencia.

No creer en ningún momento que el mercado está ganado.

Conviene efectuar periódicamente un análisis del mercado nuestro y el de la competencia.

El precio no es la única forma de competir.

Debe evitarse los comentarios de descrédito para con las otras empresas.

El soborno comercial, la incitación a los consumidores para romper los contratos y los descuentos ilegales son asuntos de la ley.

Los medios más factibles para una buena comunicación con la competencia son:

. la publicidad
. el intercambio de información
. invitaciones a las inauguraciones
. actos sociales
. reuniones sobre acuerdos, etc.

La publicidad puede hacerse, si no se cuenta con recursos económicos, a través de canjes con los proveedores o distribuidores, o con alguna empresa que desee ayudar a nuestra organización, del mismo modo el intercambio de información con la competencia no es costoso porque puede hacerse por medio oral o escrito. En el caso de las invitaciones a las inauguraciones no necesariamente tienen que hacerse de un material sofisticado, lo importante es que el con tenido refleje lo que queremos trasmitir y que su aspecto físico sea impecable.

En el apartado número tres desarrollaremos un plan de comunicación aplicado a un caso en particular “Chocochila” una Pyme piurana dedicada a la fabricación y venta de chocotejas. En dicho plan incluiremos el presupuesto necesario para esa pyme específicamente, luego a partir de éste caso el resto de las pymes podrán adaptarse a sus recursos económicos y objetivos comunicacionales.

Como hemos podido observar nuestro plan de comunicación con los diferentes públicos de una pyme plantean estrategias comunicacionales que se

encuentran al alcance de cualquier tipo de pyme peruana, lo único que se necesita es tener un buen profesional de la comunicación, destinar un presupuesto para su área y tener el objetivo de comunicación muy claro. A partir de ese momento el resto (los resultados) vienen por sí solos y nuestra empresa "sale a flote"

2. Sucesivas Etapas de Comunicación.-

Una de las grandes carencias de las empresas pequeñas de muchos países lo representan un plan interno de comunicación. Aparte de la permanente vinculación con públicos externos, es fundamental para la empresa lograr coherencia operativa de puertas adentro. Para ello resulta recomendable que las personas de las distintas áreas se reúnan periódicamente entre sí, como mínimo una vez al mes, constituyendo grupos de comunicación, que posibilitarán una mejor gestión empresarial, y permitirán a los funcionarios asumir protagonismo en beneficio general.

2.1 De Aparente Incomunicación

Mejor que recomendar la aparición de noticias, a través de la publicidad, donde queda de manifiesto que es un anuncio propagandístico, será preferible recurrir a la *publicity*. Es decir, de la información aparecida en forma de noticia, sin previo pago de tarifa, con el consiguiente ahorro de los costes de publicidad para la empresa.

. Recopilación de información:

- Investigación de la opinión pública relacionada con la empresa o sector económico. Esta investigación puede hacerse a través de encuestas, entrevistas o simples conversaciones con la gente que conoce de la empresa.

- Impactos dirigidos a incrementar el índice de popularidad y actualización de la empresa o empresario ante la opinión pública, potenciando los ya existentes.

- Creación de imagen empresarial estable, resaltando la viabilidad de futuro. Esto se puede realizar a través de la relación que tenga la empresa con sus públicos o sino por medio de otras empresas asesoras, depende los recursos económicos con que cuente.

- Relaciones con los consumidores de la empresa.

- Relaciones con los proveedores de la empresa.

- Relaciones públicas en apoyo de marketing, dentro de la organización empresarial.

- Aplicación de técnicas persuasivas de la opinión pública, para ganar apoyo del público para una idea o causa concerniente a la organización o empresa.

- Relaciones con organizaciones no lucrativas, asociaciones económicas o empresariales, círculos financieros o de economistas.

- Organizaciones de encuentros y convenciones.

Se logra así crear una imagen y opinión de la empresa por vía directa.

. Recopilación de hechos e investigación: análisis de las audiencias prioritarias, enlaces o audiencias de una organización; evaluación de actitudes y grado de comprensión y apoyo.

Inventario de la organización, disponibilidad de mano de obra, los activos físicos, el desempeño pasado, así como los programas y actividades emprendidas por la organización en el transcurso del tiempo. Para esto se tiene que examinar las actividades exitosas y las no exitosas, intentar aislar las razones de cada éxito o fracaso.

Las audiencias internas son aquellos grupos de individuos que trabajan dentro de la estructura de la organización o están directamente asociados con la misma. Las audiencias externas son aquellos grupos de personas que estando fuera de la organización tienen una relación directa con ella.

. Diagnóstico de la situación: consideramos dos aspectos: el análisis de la información circulante, y la idoneidad de dicha información.

- observación participada: sitúese en los diferentes puntos de la organización y experimente cada microclima como si usted fuera un trabajador más.

- Opiniones de calidad: seleccione diferentes puestos clave de la empresa y escoja un trabajador considerado modélico. Pase varias horas con cada uno de ellos y recoja en un formulario sus puntos de vista.

- Observación de grupos: siempre que le resulte posible acuda a reuniones y analice cómo y de qué manera le llega la información. Analice también las impresiones subjetivas de los protagonistas y la cohesión aparente de los equipos, clima y rumorología.

- Encuestas a grupos representativos: puede utilizarse de manera complementaria y para clarificar aspectos puntuales. Tiene menor valor que el punto

precedente, pero es útil para abordar aspectos como: satisfacción, ideas para mejorar, cómo se aceptarían determinadas reformas, actitudes, etc.

- Análisis finalista: parámetros objetivos que cuantifiquen hasta qué punto se alcanzan los objetivos, así como análisis de documentos.

2.2 Comunicación Defensiva

Se caracteriza por salir al paso de posibles ataques ajenos, dando respuesta a cuestiones y problemas planteados por grupos externos, sobre posibles dudas que pudiera haber respecto de la empresa, ya sean de solvencia, transparencia, viabilidad o futuro. Para ello, y dentro de la estrategia defensiva planificada, deberemos tener en cuenta, en relación a los medios de comunicación social, el siguiente programa:

- Evaluación de las noticias negativas aparecidas en los medios de comunicación, análisis y consecuencias.

- Suministro de noticias e información constante sobre la empresa.

- Creación de noticias defensivas sobre la empresa.

- Creación de corrientes de credibilidad y confianza entre responsables directos de los medios de comunicación social, como reacción a opiniones negativas.

- Conexión con grupos especializados de los medios.

- Relaciones públicas para los casos de emergencia empresarial.

- Análisis a clientes y proveedores.

2.3 Comunicación de Confrontación

Implica una voluntad y una definición premeditada sobre lo que la organización quiere comunicar, en confrontación o comparación con otra empresa o valor.

Utilizaremos el método de comunicación simétrico bidireccional, por lo tanto, no debemos olvidar tener en cuenta el material impreso, es decir, circulares, memorias anuales de la compañía, folletos, revistas, etc.

3. Exposición de un caso

3.1 Ejemplo de un plan de comunicaciones para una pyme

3.1.1 Antecedentes

El estar inmerso en un proceso de globalización lleva a las empresas a competir por medio de la calidad. Los clientes compran para cubrir “sus” necesidades y por las de la organización, por ello, es vital que éstas brinden un servicio de alta calidad.

“Chocochila” está ubicada en el mercado de chocolates, el cual se encuentra en un periodo de madurez y presenta las siguientes características:

- La penetración del mercado se hace mas difícil, motivo por el cual se muestra un mayor empeño en la presentación del producto, existe renovación de marcas y empaques de los productos ya existentes y relanzamientos de productos antiguos.

- Lanzamiento de nuevos productos a diferentes públicos.

- Cada empresa establece sus precios libremente.

En general este periodo de la industria busca una posición en el mercado.

En nuestro caso particular “Chocochila” tuvo sus inicios en junio de 1999. la propietaria de la empresa señora Luz María Bernal de Carrera (ama de casa), se inició en dicha actividad debido a la mala situación económica que afecta a toda familia peruana, viéndose en la necesidad de colaborar en los ingresos de su hogar; dadas las circunstancias ingreso a dicha actividad teniendo como ventaja el conocimiento adquirido anteriormente en cursos de repostería y cocina, además, de reforzar estos conocimientos mediante la compra de libros de repostería, programas de televisión y algunos cursos de capacitación realizados en Lima.

“Chocochila” empezo con el apoyo de su esposo e hijos, y actualmente tiene un equipo de 20 vendedoras, ademas de otras personas que venden en algunas instituciones, todos ellos actúan como revendedores.

3.1.2 Investigación

a. Nombre de la Empresa: “Chocochila”

b. Fecha: octubre del 2000

c. Definición del Negocio: la empresa fabrica y vende chocotejas

d. Perfil del Cliente:

Dirigido a personas y empresas de nivel socioeconómico A y B de la ciudad de Piura, Paita y recientemente Trujillo. En el caso de las personas son hombres y mujeres de 20 a 60 años de edad con un hábito de compra usual para consumo propio o para ocasiones especiales como regalos. Los clientes en la ciudad de Piura son:

Autoservicio Cossto, Panadería Dulcinea, Panadería Pandora, Colegio Hans Christian Andersen, Banco de Crédito, Cafetería del aeropuerto, Peluquería Matices, Hotel El Angolo, Expreso Cruz del Sur, Cafetería del Programa Master de la UDEP, Clínica Belén, Restaurante El Cuarto Puente, entre otros.

Además comercializa sus productos en Paita (Tienda Bolívar) y en Trujillo (Marpisa)

La relación con los clientes es buena, pero podría ser mejor, todo depende de la buena aplicación del plan comunicacional.

e. Sobre el producto:

e.1 Características del producto: las chocotejas son elaboradas a base de dulce de leche junto a alguno de los ingredientes diferenciales (pecanas, guindones, naranja, limón) cubierto por chocolate blanco o negro.

e.2 La característica más importante para el cliente es mayoritariamente la calidad del buen sabor.

f. **La competencia**:

f.1 El mercado nacional está dominado por pocas empresas nacionales, como son: Nestlé, Nabisco, Winters. Estas empresas son conocidas y tienen una buena publicidad y promociones. Una empresa que trabaja a nivel nacional, y es nuestro competidor directo es “Helena”. Esta empresa es la primera que incursionó en el negocio de las tejas, su dueña y dirigente la señora Helena, es la creadora de este tipo de producto.

También encontramos productos importados como Hershey’s, M&M, Cadbury’s, Costa y Arcor. Estos últimos han conquistado el 12% del mercado, lo que indica que hay nuevas tendencias en este sector.

El principal competidor en el mercado local es tejas Helena, quien tiene una distribución de sus productos de forma selectiva en la ciudad de Piura. Cuenta con una participación del 65% en el mercado, debido a que lleva más tiempo y es reconocida por su larga trayectoria en éste.

Existen en el mercado otros productos similares, pero son sin marca, con distribución incipiente y de calidad inferior. Estos productos tienen una participación

en el mercado de 10% aproximadamente. Sin embargo, “Chocochila” en poco tiempo está logrando captar la atención de su público objetivo

f.2 Qué podemos destacar de nuestro producto sobre la competencia: el tamaño de las tejas Chocochila es mayor al de la competencia; se ha posicionado en el mercado con un producto de precio inferior (1.20 soles) al de la competencia y de calidad muy similar; tiene una alta rotación y se brinda un producto fresco al consumidor.

f.3 Qué podemos destacar de la competencia: su producto es más conocido en el mercado; organización y coordinación en la fuerza de ventas; equipo de ventas propio; adecuado control de costos y ventas y cuentan con recursos económicos

La relación con la competencia no es del todo buena, debido a que no existe mucha comunicación entre las empresas. Este suceso puede ser de diferente forma si tan sólo pusieran a funcionar el plan de comunicación que a continuación desarrollaremos.

g. Precio:

El precio es fijado por la dueña de la empresa, según sus costos y su ganancia, y lo establece en 1.20 nuevos soles, tanto a sus vendedores, a sus clientes personales y a los establecimientos. Como excepción está el autoservicio Cossto, en donde los vende a 1.00 nuevo sol, debido a que con su ubicación ayuda a su publicidad. Cabe agregarle que los distintos tipos de empaques adicionan 0.50 céntimos de nuevo sol al número de productos que esta vendiendo. También se da crédito de una semana a las revendedoras.

h. Empleados

Existen seis áreas en el organigrama de la empresa “Chocochila”: Gerencia, Distribución, Marketing, Producción, Ventas y Operadores. Las tres primeras se concentran en una sola persona, Tom Carrera, hijo de la propietaria. La sección de Producción cuenta con dos personas encargadas de la elaboración de las chocotejas. Ventas está conformado por 20 personas en la ciudad de Piura, ellas reciben pedidos por teléfono también. Y finalmente el área de los operadores que se encargan de ayudar en la elaboración de las chocotejas, su envoltura y empaque.

La relación que existe con los empleados es buena, pero no existe un trato más allá del trabajo, lo cual tampoco es bueno. Por lo tanto, se buscara mejorar este problema.

i. Los Canales de Distribución

i.1 Venta directa: es dirigida principalmente al supermercado Cossto, al colegio Hans Christian, al Hotel El Angolo, al aeropuerto, a la Clínica Belén, a restaurantes, boutiques, tiendas, panaderías, bodegas, personas individuales, entre otros; todos con el perfil de nuestro público objetivo.

i.2 Venta al detallista: la realiza a través de sus vendedoras, quienes se encuentran principalmente en Bancos y público en general

j. Proveedores

La compra de los insumos la realiza en un 100% en Lima, debido a su menor precio, calidad y conservación de los ingredientes. Estos son: castañas peladas, guindón chico, pecanas, naranjas confitadas, chocolate, entre otros. En Piura se realiza la compra del papel aluminio y papel copia.

La relación existente entre la pyme y sus proveedores es de las mejores, ya que mantienen relaciones desde mucho tiempo atrás, pero ésta es informal, debería hacerse formal.

k. Promoción y Publicidad.

k.1 fuerza de ventas, se da por medio del contacto directo de las revendedoras con el cliente dando a conocer su producto con más detalle y aumentado así su nivel de conocimiento.

k.2 Autoservicio “Cossto”, por ser este el mas conocido en la ciudad es utilizado como punto de venta y vitrina de exposición para su mercado objetivo.

k.3 Publicidad informal, por medio de esta se da a conocer el producto entre las personas del entorno social.

l. Posicionamiento

Actualmente Chocochila está posicionada en la mente de los consumidores del segmento A y B como un producto de buena calidad, sabor y cierto matiz de exclusividad. Estas características la han llevado a conquistar aproximadamente el 25% del mercado local.

Un sondeo del mercado dio como resultado que el conocimiento del producto es bajo, debido a que su publicidad se centra en amistades y comentarios, y su distribución no ha logrado cubrir el mercado. Debemos tener en cuenta que el producto no tiene el correspondiente registro sanitario por lo que no puede realizar dicha publicidad abiertamente, además lleva relativamente poco tiempo en el mercado.

3.1.3 Planificación

a. Objetivos

Mejorar la organización interna de la empresa, así como una buena comunicación con los diferentes públicos y al mismo tiempo hacer que la empresa sea más conocida en el mercado.

3.1.4 Ejecución

a. Constante actualización de la base de datos de sus clientes para facilitar así la colocación del producto y estar al tanto de las necesidades de éstos.

b. Como consecuencia de la formalización de la organización, “Chocochila” debe contar con unas instalaciones propias (a largo plazo) lo cual ayudará a que la empresa sea conocida en el ambiente donde trabaja y como consecuencia impulsar la imagen que tiene como empresa.

c. En cuanto a su presentación, las chocotejas deben cambiar su forma de presentación. Se continuará con las ventas en cajas de diez a doce unidades tratando de explotar su comercialización en autoservicios, tiendas de regalo y ventas al público directamente. Estas deben ser elegantes y bien presentadas, además la publicidad en el producto debe realizarse por medio de stickers pegados en el extremo inferior de la caja.

Chocochila debería cambiar el papel de la envoltura por uno más fino. En todo el papel platino que envuelve a la teja debe ir el nombre de Chocochila que da una mejor apariencia y realce al producto, también el color del logotipo en las envolturas debe tener una tonalidad mayor.

El nombre de Piura debe ir impreso en la envoltura de la teja para de esta manera relacionar el producto con su lugar de origen y para diferenciarlo de la competencia. Del mismo modo, en los displays o cajas de presentación se deben incluir los ingredientes usados, la autorización sanitaria y algo muy importante es la fecha de vencimiento del producto.

d. El producto deberá contar con distintas presentaciones según su distribución:

- En Farmacias: la presentación en estos puntos de venta debe ser por empaques de tres unidades para aprovechar las ventas por impulso.

- En autoservicios y panaderías: debe contar con dos tipos de presentaciones; los empaques de tres junto a las cajas registradoras para aprovechar las compras por impulso y en los stands exhibiendo las tejas por unidad.

- En tiendas de regalo, aeropuerto y terminales terrestres: en estos puntos de venta se debe ofrecer el producto en la presentación de

bolsas de regalo teniendo la opción de combinar entre las distintas variedades de tejas. También se venderá el producto por *unidad*.

- En Hoteles: en estos puntos de venta se debe ofrecer el producto por unidad, debido a que estos ofrecen el producto en cada habitación como snacks.

e. Sería conveniente que los principales puntos de venta se centrasen en panaderías (Pandora y Dulcinea), autoservicios (Cossto), Aeropuerto, Terminal de las principales compañías de buses, farmacias principales de la ciudad (Inkafarma), captación del mercado de Hoteles, tiendas Regionales y Tiendas de regalo (Charivari, El Huarique, etc.)

f. Publicidad en el lugar de venta: en autoservicio Cossto, Panaderia Dulcinea (al frente del Banco Wiesse) y Pandora (de la urbanización Santa Isabel) se deben realizar degustaciones, para lo cual se debe contar con una impulsadora por un determinado periodo, recomendamos una o dos semanas. En estos lugares las degustaciones serán los días martes, viernes y sábado; por las mañanas entre las 10 am y 12 pm y por las tardes entre las 5 pm y 8 pm, qu son las horas punta en dichos puntos de venta. El producto debe estar ubicado cerca de las cajas registradoras en empaques de tres tejas; y en stands contar con un display mediano (30 cm de largo, 38 cm de ancho, 40 cm de alto y 10 cm de profundidad), con seis divisiones para cada uno de los sabores, que sea llamativo para el consumidor en el cual se encuentren las tejas por unidades.

Las revendedoras deben continuar dentro de los planes de la empresa al corto plazo (mientras la empresa esté totalmente organizada), pues son parte importante de ella; en este momento gran porcentaje de las ventas se realizan por medio de ellas. Pero a largo plazo, deben tender a desaparecer como una parte importante de las

ventas de la organización, dado que el producto paulatinamente se irá haciendo más conocido.

g. Marketing directo: se utilizara el mailing para dar a conocer a las empresas el servicio que se brinda, el cual consta de confitería y elaboración de tejas para eventos que se realicen en las diversas instituciones con diversos motivos de inauguración, presentación de productos, agasajos, publicidad, servicio a empresas de catering, etc. Además, se hará diversas promociones a los clientes que compren a partir de 100 chocotejas, por ejemplo regalando una cantidad apropiada de chiquitejas (chocotejas más pequeñas), y así sucesivamente.

h. Publicidad en los periódicos como El Tiempo, Shopping News y La República; sobre todo en fechas especiales como: día de la Madre, día del padre, Navidad, San Valentín, etc.

i. A través de las buenas relaciones con los clientes, y la continua investigación de sus gustos y necesidades (a través de entrevistas personales) lograr expandir la distribución de las chocotejas en otras ciudades del país, tal es el caso de Lima y Trujillo.

3.1.4 Evaluación/Resultados

En primer lugar, la pyme “Chocochila” ya cuenta con el Registro Sanitario número G82513N. Este le permite producir las chocotejas con total libertad.

a. Se cuenta con una Base de Datos de todos los clientes en Piura y Paita. En esta Base se incluye la siguiente información: nombre de la empresa o persona, dirección, teléfono o celular, a qué se dedica, aniversario, cantidad de pedidos al mes y tipo de pedidos.

b. El local de Chocochila queda en Los Fresnos 123 Urbanización Miraflores, Piura. Este lugar es la casa de la familia Carrera, dueños de la empresa. Aún no se ha implementado como un local comercial, pero dentro de la casa se cuenta con un área dedicado a lo que es "Chocochila" (departamento de Gerencia, Marketing y Ventas en una oficina y Producción en otra). A largo plazo se piensa implementar las áreas restantes o tener un local sólo para Chocochila.

c. En cuanto a su presentación, las chocotejas ahora se encuentran envueltas en papel platino primero y cubierto con papel copia (como se sugirió). Asimismo, el color del logotipo es más encendido que el resto de las letras; el nombre de Piura se halla ubicado junto al Registro Sanitario y la fecha de vencimiento es visible.

d. Las presentaciones en los puntos de venta (panaderías, farmacias, hoteles, autoservicios, etc.) recientemente se están implementando, pero no en su totalidad. Los resultados son positivos, pero su importancia no es primordial.

e. En el caso de clientes nuevos, se cuentan con el Hotel Punta Sal, Bungalows de Colán, Marpisa (Trujillo) y los clientes antiguos aún se mantienen vigentes, y con un incremento en los pedidos. Además, se está incursionando en la ciudad Lima, a través de amistades de los dueños de Chocochila; asimismo, en la ciudad de Tumbes, sobre todo en hoteles de playa.

f. La publicidad en el lugar de venta como se propuso se ha llevado a cabo sólo en la Panadería Pandora y Autoservicio Cossto, obteniendo grandes resultados como: conocimiento y reconocimiento de las Chocochila; ventas de más de seis cajas de tres chocotejas diarias, y más de 10 chocotejas unitarias, es decir un incremento del 40% en sus ventas.

Las revendedoras forman parte muy importante de la organización, pero aún no conforman el organigrama de Chocochila, el motivo es que todas son personas naturales que tienen otros trabajos y no cuentan con el tiempo necesario como para trabajar a tiempo completo en Chocochila. Pero, ya se están coordinando las acciones necesarias para conformarlas en un horario especial y a la vez contar con nuevas vendedoras.

g. El marketing directo se realiza en casos de pedidos o muestras para algún evento o venta a cliente nuevo. Por ejemplo, en el caso del Hotel Punta Sal se hizo un pedido para compra, y antes de la transacción se entregó un mailing en donde se mostraban las diversas elaboraciones de Chocochila. También, últimamente se hizo un pedido en la Villa de la FAP para un acontecimiento, para ese caso se hizo también una entrega especial de degustación y un mailing ofreciendo, también, los demás productos.

Con los clientes se hace una promoción: por la compra de 100 chocotejas se regala una caja de ocho chiquitejas, las cuales sirven, aparte de regalo, como un incentivo para seguir comprando y para la buena imagen y relación con los clientes, que hasta el momento es muy buena.

Siempre realiza (Tom Carrera) llamadas telefónicas (telemarketing) a sus clientes y proveedores con la finalidad de conocer el estado de las ventas, de las relaciones comerciales y amicales, sobre todo, y para saber las necesidades que tienen.

h. La publicidad en los periódicos (El Tiempo, La República y Shopping News) se ha llevado de la siguiente manera: en El Tiempo se realizó un reportaje el día seis de febrero del presente año; en La República, en la sección regional se hizo una nota el día 26 de setiembre del año en curso; y en el caso de Shopping News mensualmente se anuncia mediante un aviso pequeño pero conciso, en el cual se muestra las diversas presentaciones que tiene Chocochila.

i. La distribución de Chocochila ha alcanzado la ciudad de Lima, a través de amistades, las cuales por medio del conocimiento que tienen de las chocotejas de la señora Bernal de Carrera realizan la buena difusión de ellas y del mismo modo su venta. Además, en un largo plazo se tiene programado la exportación al país de Alemania, esta vez también a través de amigos que radican en dicho país. La relación que se tiene con los clientes en Lima es de las mejores, ya que se trata de personas que guardan amistad con los dueños de Chocochila desde hace mucho tiempo.

Finalmente, lo único que queda por decir es que a través de este plan de comunicación se han incrementado las ventas en un 40% y tan sólo con una inversión del 10% de sus recursos económicos. Otro punto a favor es el haber obtenido el Registro Sanitario, el cual les permite realizar publicidad y ventas sin ningún problema. La publicidad ha hecho que, aparte de vender más, las chocotejas de Chocochila sean más conocidas y se genere confianza hacia el producto.

Por dicha publicidad y los lugares de venta Chocochila se ha logrado posicionar en el mercado como “exclusiva”, desplazando de este modo a su más ferviente competencia Helena. Este desplazo ha ocurrido en algunos lugares en que Helena hacía sus ventas y que ahora ya nos las realiza por el aumento de las ventas de Chocochila. Este es un indicio que las chocotejas piuranas tienen la preferencia en su ciudad de origen.

Por este mismo motivo la relación con la competencia no es de las mejores, por tal causa se implementará el plan comunicacional el cual constará de reuniones mensuales, investigaciones de mercado e invitaciones a diversos acontecimientos que realice la Pyme Chocochila.

Un punto que se tiene muy en cuenta es la capacitación del personal de producción, esto a través de cursos especializados en chocolatería en la ciudad de Lima, especialmente en el Instituto Peruano Japonés, o en otro local de prestigio en dicha enseñanza.

Y algo que cabe destacar es la creación de la página web de Chocochila: www.chocochila.com.pe, como también su presencia en la página web del Ciberbazar del periódico piurano de más prestigio: El Tiempo www.eltiempo.com.pe/ciberbazar/chocotejas.htm desde diciembre del 2000.

Todo lo anteriormente expuesto nos señala que sí es posible, a través de un buen Plan de Comunicación, el conocimiento y reconocimiento del producto, las buenas relaciones con los diferentes públicos de la empresa, el incremento de las ventas y la expansión de la organización en otros puntos de venta del país y el extranjero.

CONCLUSIONES

PRIMERA.- Se necesita de la comunicación empresarial para así poder tener un lugar dentro de la sociedad, ganado a partir de esfuerzo y dedicación, pero sobre todo a base de buena comunicación. Comunicación tanto interna como externa, puesto que nos permite conocer nuestra empresa y luego poder actuar correctamente con su entorno. Además, una pyme con las ideas claras y unas inversiones modestas puede obtener excelentes resultados, mejorar su información sobre el mercado y sus competidores, y así seguir proporcionando empleo a la mayor parte de la población laboral.

SEGUNDA.- Las Relaciones Públicas en su función de administrar el proceso de relación, comunicación, no son artículo suntuario de las grandes corporaciones, sino una necesidad práctica de las pymes, esto porque ya no existen empresas grandes ni pequeñas, sólo empresas, y como tales requieren de herramientas de comunicación con las cuales mejorar su imagen y por ende sus ventas.

TERCERA.- En el mundo de los negocios, ya sean grandes o muy pequeños, siempre es mejor contar con una buena reputación que ser una empresa poco conocida o completamente anónima. Por consiguiente, mantener una buena comunicación con los diferentes públicos no sólo nos asegurará un reconocimiento, sino también un incremento en los ingresos. Por lo tanto es necesario tener en cuenta la particular realidad de cada empresa y sus diferentes tipos de públicos para poder así aplicar el plan de comunicaciones que más convenga.

CUARTA.- La Comunicación Empresarial en nuestros días, no está sólo destinada para las grandes empresas, sino también para las pymes. Como anotamos anteriormente, ahora no importa el tamaño, sólo ser una empresa, y como tal las pymes requieren del uso de la comunicación como herramienta para competir en el mercado. Son cada vez más las pymes peruanas que ya han comprobado las bondades de emprender un plan de comunicaciones, de repente ésta sea el arma a través de la cual toda empresa vea realizado el sueño de una empresa próspera.

BIBLIOGRAFIA

Albers, Henry H. *Principios de Organización y Dirección*. México, DF: Limusa, 1984.

Allen, Louis L. *Cómo iniciar y hacer prosperar la Pequeña Empresa*. Pamplona: EUNSA, 1977.

Banco Industrial del Perú. *Cómo Construir una Pequeña Empresa*

Barragán, Roberto. *La Consultoría de Empresas*. México, DF: Editorial F. Trillas, S. A., 1967.

Barquero Cabrero, José. *Manual de Relaciones Públicas Empresariales*. Barcelona: Gestión, 2000.

Costa, Joan. *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. Madrid: Ciencias Sociales, 1988.

Cutlip, Scott; Allen, Center. *Relaciones Públicas*. 4. ed. Madrid: Rialp, 1972.

Ellis, Nigel; Bowman, Pat. *Manual de Relaciones Públicas.*

Fajardo, Raúl E. *Mecanismo de Apoyo Tecnológico para la Pequeña Empresa Industrial*. Lima: Friedrich Ebert, 1987.

Fernández Collado, Carlos; Dahnke, Gordon L. *Comunicación Humana: Ciencia Social*. México, DF: Mc Graw Hill, 1986.

Friesleben Goff, Christine. *El Proceso de las Relaciones Públicas*. México, DF: Publigraphics, 1995.

Goldhaber, Gerald. *Comunicación Organizacional*. México, DF: Logos Consorcio Editorial, 1977.

Hart, Norman. Publicidad : *Guía para ejecutivos de Marketing*.

Lesly, Philip. *Manual de Relaciones Públicas*. 2. ed. Barcelona: Martinez Roca, 1969.

Ley n° 27268 "Aprueba el Reglamento de la Ley General de la Pequeña y Microempresa (27/09/00) publicada en *Normas Legales*. Trujillo: Editora Normas Legales, 2000.

Leyton, A. C. *Dinámica de las Comunicaciones*. Salamanca: Anaya, 1971.

Lozano Domínguez, Fernando. *Introducción a la Ciencia de las Relaciones Públicas*. Madrid: Fernando Lozano, 1983.

Martín Martín, Fernando. *Gabinete de Comunicación: Periodismo Empresarial*. Madrid, 1988.

Mazarrasa, Miguel. *Marketing y Calidad Total: Imagen de Calidad y Comunicación. Barcelona: Gestión 2000,* 1994.

Moscol Mogollón, Ronnie E. *Comunicación Institucional*. Piura: Universidad de Piura, 2000.

-------- *La Comunicación Interna*. Piura: Universidad de Piura, 2000.

Nielander William, A; Raymond W. Relaciones Públicas. 3. ed. Barcelona: Hispano Europea, 1961.

Nielander William, A. *Práctica de relaciones Públicas*. Barcelona: Hispano Europea.

Oficina Internacional del Trabajo y Confederación Española de organizaciones Empresariales. *Comunicación y Organización Empresariales*. Madrid: Sucesores de Rivadeneyra. S. A., 1984.

Olcese Salvatecci, A; Arista M, Gildomero L. *Relaciones Públicas*. Lima: Taller de Entrenamiento Empresarial, 1977.

Pickle, Hal B.; Abrahamson, Royce L. *Administración de Empresas Pequeñas y Medianas*. México, DF: Limusa, 1982.

Ramírez Flores, José A. *Autoempleo y Microempresa*. www. si-promicro.com, 2000.

Robinson, Edward J. *Comunicación y Relaciones Públicas*. México: CECSA, 1971.

Rogers, Everett M; Agarwala Rogers, Rekha. *La Comunicación en las Organizaciones*. México, DF: Mc Graw Hill, 1980.

Sánchez Yábar, Guido. *Cómo aplicar el Marketing y Administrar una Pyme*. Lima: SYSA Inversiones & Finanzas, 2000.

-------- *Para ganar y vender más: El Marketing en las pequeñas empresas*. Lima: SYSA Inversiones & Finanzas, 1996.

Schranm, Wilbur. *La Ciencia de la Comunicación Humana*. México: Ed. Roble, 1974.

Simon, Raymond. *Perspectivas de las Relaciones Públicas*. México: Editorial Diana, 1975.

Smith, Paul. *Relaciones Públicas en la Empresa*. Bilbao: Deusto, 1970.

Turner, Stuart. *Guía de Relaciones Públicas*. Bilbao: Deusto, 1989.

Van Riel, Cees B. *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall, 1997.

Vereda del Abril, Antonio. *Desafió de la Economía Informal*. Lima: IPALSA, 1988.

Whiteaker, Stafford. *Publicidad y Relaciones Públicas*. México, DF: Diana, 1990.

NOTAS AL CAPITULO I

(1) Moscol Mogollón, Ronnie E. *Comunicación Institucional*. Piura: Universidad de Piura, 2000. p. 5.

(2) Barquero Cabrero, José. *Manual de Relaciones Públicas Empresariales*. Barcelona: Gestión, 2000. p. 651.

(3) Van Riel, Cees B. *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall, 1997. p. 26.

(4) Fernández Collado, Carlos; Dahnke, Gordon L. *Comunicación Humana: Ciencia Social*. México, DF: Mc Graw Hill, 1986. p. 114.

(5) Moscol Mogollón, Ronnie E. *Comunicación Institucional.* Op. Cit. p. 31.

(6) Albers, Henry H. *Principios de Organización y Dirección*. México, DF: Limusa, 1984. p. 471.

(7) Van Riel, Cees B. Op. Cit. p. 22.

(8) Goldhaber, Gerald. *Comunicación Organizacional*. México, DF: Logos Consorcio Editorial, 1977. p. 21.

(9) Cutlip, Scott; Allen, Center. *Relaciones Públicas*. 4. ed. Madrid: Rialp, 1972. pp. 119-120.

(10) Martín Martín, Fernando. *Gabinete de Comunicación: Periodismo Empresarial*. Madrid, 1988. p. 66.

(11) Van Riel, Cees B. Op. Cit. p. 11.

(12) Costa, Joan. *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. Madrid: Ciencias Sociales, 1988. p. 66.

(13) Martín Martín, Fernando. Op. Cit. p. 20.

(14) Rogers, Everett M; Agarwala Rogers, Rekha. *La Comunicación en las Organizaciones*. México, DF: Mc Graw Hill, 1980. p. 7.

(15) Albers, Henry H. Op. Cit. p. 457.

(16) Fernández Collado, Carlos; Dahnke, Gordon L. Op. Cit. p. 122.

(17) Rogers, Everett M; Agarwala Rogers, Rekha. Op. Cit. p. 8.

(18) Leyton, A. C. *Dinámica de las Comunicaciones*. Salamanca: Anaya, 1971. p. 36.

(19) Mazarrasa, Miguel. *Marketing y Calidad Total: Imagen de Calidad y Comunicación. Barcelona: Gestión 2000, 1994*. p. 73.

(20) Barquero Cabrero, José. Op. Cit. Pp. 654-662.

(21) Ibidem, p. 651.

(22) Turner, Stuart. *Guía de Relaciones Públicas*. Bilbao: Deusto, 1989. p. 107.

(23) Leyton, A. C. Op. Cit. P. 43.

(24) Albers, Henry H. Op. Cit. P. 476.

(25) Barquero Cabrero, José. Op. Cit. P. 654.

(26) Moscol Mogollón, Ronnie E. *La Comunicación Interna*. Piura: Universidad de Piura, 2000. pp. 2-3.

(27) Barquero Cabrero, José. Op. Cit. P.663.

(28) Mazarrasa, Miguel. Op. Cit. P. 69.

(29) Oficina Internacional del Trabajo y Confederación Española de organizaciones Empresariales. *Comunicación y Organización Empresariales*. Madrid: Sucesores de Rivadeneyra. S. A., 1984. p. 42.

(30) Mazarrasa, Miguel. Op. Cit. P. 71.

(31) Ley n° 27268 “Aprueba el Reglamento de la Ley General de la Pequeña y Microempresa (27/09/00) publicada en *Normas Legales*. Trujillo: Editora Normas Legales, 2000. p. 449.

(32) Allen, Louis L. *Cómo iniciar y hacer prosperar la Pequeña Empresa*. Pamplona: EUNSA, 1977. p. 33.

(33) Vereda del Abril, Antonio. *Desafió de la Economía Informal*. Lima: IPALSA, 1988. pp. 135-136.

(34) Allen, Louis L. *Cómo iniciar y hacer prosperar la Pequeña Empresa*. P. 20.

(35) Pickle, Hal B.; Abrahamson, Royce L. *Administración de Empresas Pequeñas y Medianas*. México, DF: Limusa, 1982. p. 247.

(36) Ibidem, pp. 246-248.

(37) XXVI Asamblea de Cladea. *La Gerencia para el Desarrollo*. P. 578.

(38) Pickle, Hal B.; Abrahamson, Royce L. Op. Cit. 244.

(39) Ley n° 27268 "Aprueba el Reglamento de la Ley General de la Pequeña y Microempresa (27/09/00) publicada en *Normas Legales*. P. 452.

(40) Cutlip, Scott; Allen, Center. *Relaciones Públicas*. P. 281.

(41) Nielander, William A; Miller, Raymond W. *Relaciones Públicas*. 3. ed. Barcelona: Hispano Europea, 1961. p. 225.

(42) Cutlip, Scott; Allen, Center. Op. Cit. P. 225.

(43) Nielander, William A; Miller, Raymond W. Op. Cit. 121.

(44) Ibidem, p. 89.

(45) Olcese salvatecci, A; Arista M, Gildomero L. *Relaciones Públicas*. Lima: Taller de Entrenamiento Empresarial, 1977. p. 220.

(46) Olcese Salvatecci, A; Arista M, Gildomero L. Op. Cit. p. 301.

(47) Ibidem, p. 303.

(48) Nielander, William A; Miller, Raymond W. Op. Cit. P. 129.

(49) Banco Industrial del Perú. *Cómo Construir una Pequeña Empresa*. P. 8.

(50) Ramírez Flores, José A. *Autoempleo y Microempresa*. www. si-promicro.com, 2000.

(51) Fajardo, Raúl E. *Mecanismo de Apoyo Tecnológico para la Pequeña Empresa Industrial*. Lima: Friedrich Ebert, 1987. p. 9.

(52) Ibidem, p. 7.

(53) Ley n° 27268 "Aprueba el Reglamento de la Ley General de la Pequeña y Microempresa (27/09/00) publicada en *Normas Legales*. P. 452.

NOTAS AL CAPITULO II

(1) Lozano Domínguez, Fernando. *Introducción a la Ciencia de las Relaciones Públicas*. Madrid: Fernando Lozano, 1983. pp. 128-129.

(2) Nielander, Willian; Miller, Raymond W. *Relaciones Públicas*. 3. ed. Barcelona: Hispano Europea, 1961. p. 3.

(3) Van Riel, Cees B. *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice may, 1997. p. 3.

(4) Turner, Stuart. *Guía de Relaciones Públicas*. Bilbao: Deusto, 1989. p. 9.

(5) Whiteaker, Stafford. *Publicidad y Relaciones Públicas*. México, DF: Diana, 1990. p. 77.

(6) Olcese Salvatecci, A; Arista M, Gildomero L. *Relaciones Públicas*. Lima: Taller de Entrenamiento Empresarial, 1977. p. 37.

(7) Ibidem, p. 38.

(8) Ibidem, p. 39.

(9) Lozano Domínguez, Fernando. Op. Cit. P. 131.

(10) Lesly, Philip. *Manual de Relaciones Públicas*. 2. ed. Barcelona: Martinez Roca, 1969. pp. 10-15.

(11) Ibidem, p. 20.

(12) PicKle, Hal B.; Abrahamson, Royce L. *Administración de Empresas Pequeñas y Medianas*. México, DF: Limusa, 1982. p. 31.

(13) Nielander, Willian; Miller, Raymond W. op. cit. pp. 23-24.

(14) Smith, Paul. *Relaciones Públicas en la Empresa*. Bilbao: Deusto, 1970. p. 138.

(15) Ibidem, p. 141.

(16) Schranm, Wilbur. *La Ciencia de la Comunicación Humana*. México: Ed. Roble, 1974. p. 12.

(17) Robinson, Edward J. *Comunicación y Relaciones Públicas*. México: CECSA, 1971. p. 87.

(18) Ibidem, p. 88.

(19) Friesleben Goff, Christine. *El Proceso de las Relaciones Públicas*. México, DF: Publigraphics, 1995. p. 26.

(20) Simon, Raymond. *Perspectivas de las Relaciones Públicas*. México: Editorial Diana, 1975. p. 38.

(21) Robinson, Edward J. op. cit. p. 75.

(22) Ibidem, p. 74.

(23) Olcese Salvatecci, A; Arista M, Gildomero L op. Cit. P. 58.

(24) Cutlip, Scott; Allen, Center. *Relaciones Públicas*. 4. ed. Madrid: Rialp, 1972. p. 209.

(25) Nielander, Willian; Miller, Raymond W. op. cit. pp. 170-172.

(26) Barragán, Roberto. *La Consultoría de Empresas*. México, DF: Editorial F. Trillas, S. A., 1967. p. 48.

(27) Ibidem, p. 95.

(28) Ibidem, p. 90

NOTAS AL CAPITULO III

(1) Nielander William, A; Raymond W. Relaciones Públicas. 3. ed. Barcelona: Hispano Europea, 1961. p. 45-46.

(2) Ibidem. p. 116.

(3) Lesly, Philip. *Manual de Relaciones Públicas*. 2. ed. Barcelona: Martinez Roca, 1969. p. 209.

(4) Lesly, Philip. Op. cit. p. 209.

(5) Nielander William, A; Raymond W. op. cit. 121.

(6) Nielander William, A. *Práctica de relaciones Públicas*. Barcelona: Hispano Europea. p. 66.

(7) Sánchez Yábar, Guido. *Cómo aplicar el Marketing y Administrar una Pyme*. Lima: SYSA Inversiones & Finanzas, 2000. pp. 9-10.

(8) Nielander William, A. op. cit. p. 73.

(9) Olcese Salvatecci, A; Arista M, Gildomero L. *Relaciones Públicas*. Lima: Taller de Entrenamiento Empresarial, 1977. p. 233.

(10) Hart, Norman. Publicidad : *Guía para ejecutivos de Marketing*. pp. 177-178.

(11) Sánchez Yábar, Guido. Para ganar y vender más: El Marketing en las pequeñas empresas. Lima: SYSA Inversiones & Finanzas, 1996. p. 114.

(12) Lesly, Philip. Op. cit. p. 103.

(13) Cutlip, Scott; Allen, Center. *Relaciones Públicas*. 4. ed. Madrid: Rialp, 1972. pp. 270-271.

(14) Olcese Salvatecci, A; Arista M, Gildomero L. Op. Cit. pp. 193-195.

(15) Ibidem. p. 190.

(16) Lesly, Philip. Op. cit. p. 106.

(17) Ellis, Nigel; Bowman, Pat. *Manual de Relaciones Públicas*. pp. 335-336.

(18) Nielander William, A. op. cit. p. 212.

(19) Olcese Salvatecci, A; Arista M, Gildomero L. Op. Cit. pp. 221-224.

(20) Ibidem. pp. 236-237.

(21) Ibidem. p. 240.

(22) Cutlip, Scott; Allen, Center. Op. cit. p. 300.

(23) Sánchez Yábar, Guido. Para ganar y vender más: El Marketing en las pequeñas empresas. p. 76.

(24) Barquero Cabrero, José. *Manual de Relaciones Públicas Empresariales*. Barcelona: Gestión, 2000. pp. 126-127.

(25) Ibidem. p. 130.