



**UNAPEC**  
**UNIVERSIDAD APEC**

**DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS & EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE MERCADOTECNIA**

**TÍTULO:**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL EQUIPO  
COMERCIAL DE VINOS, S.A.**

**SUSTENTANTES:**

**RITA JOSEFINA RODRÍGUEZ ROQUE**

**MATRÍCULA: 2002-1279**

**STEPHANIE LEE ALVARADO**

**MATRÍCULA: 2009-0373**

**CAROLINE DENISSE CANAAN DAVID**

**MATRÍCULA: 2010-1698**

**ASESORAS:**

**SAYMA FELIZ Y WENDY PAULINO**

**MONOGRÁFICO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN MERCADOTECNIA**

**DISTRITO NACIONAL, REPÚBLICA DOMINICANA**

**AGOSTO, 2015**

**Los conceptos expuestos en el presente monográfico son de la exclusiva responsabilidad de las sustentantes de la misma.**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL EQUIPO  
COMERCIAL DE VINOS, S.A.**

# ÍNDICE

DEDICATORIAS.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
<b>1. ANTECEDENTES Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>1</b>
1.1 Filosofía Organizacional.....	1
HISTORIA.....	1
MISIÓN.....	2
VISIÓN.....	2
VALORES.....	2
1.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	3
OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	3
1.3.1 ORGANIGRAMA.....	5
1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	6
1.5 NECESIDADES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	9
1.5.1 LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) SU NIVEL INFLUENCIA.....	10
1.5.2 REGISTRO DE LOS INTERESADOS.....	11
1.5.3 MODELO ACTUAL DE COMUNICACIÓN UTILIZADA POR LOS DISTINTOS GRUPOS DE INTERÉS (TANTO FORMAL E INFORMAL).....	13
1.5.4 ANÁLISIS MODELO DE COMUNICACIÓN EXISTENTE.....	15
1.5.5 LAS NECESIDADES DE COMUNICACIÓN DE LOS DISTINTOS GRUPOS DE INTERÉS.....	16
1.5.6 ANALISIS FODA DE VINOS, S.A.....	17
<b>2. PLANEACION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>18</b>
2.1 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN.....	20
2.2 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE INTERESADOS.....	20

2.3 LAS PRINCIPALES SITUACIONES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL (PROBLEMAS COMPLEJOS, DISCURSOS, PRESENTACIONES Y REUNIONES NECESARIAS) Y RECOMENDAR EL TIPO DE COMUNICACIÓN .....	21
2.4 PLAN DE COMUNICACIONES .....	22
2.4.1 ELABORACION DEL CRONOGRAMA DEL GERENTE COMERCIAL .....	25
<b>3. CONTROL.....</b>	<b>27</b>
3.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE COSTO .....	27
3.2 INDICADORES .....	28
CONCLUSIONES.....	29
BIBLIOGRAFÍA .....	31
ANEXOS .....	32
-ANEXO 1: ANTEPROYECTO APROBADO.....	32
- ANEXO 2: ENTREVISTA AL GERENTE DE VENTAS .....	32
- ANEXO 3: ENCUESTA AL EQUIPO DE VENTAS.....	32
- ANEXO 4: RESULTADOS ENCUESTA.....	32
- ANEXO 5: COTIZACIÓN EQUIPOS TECNOLÓGICOS.....	32

## **DEDICATORIAS**

A **Dios** que me dio la fuerza y fe para creer lo que me parecía imposible de terminar.

A mi amada **madre**, gracias por dedicarte enseñarme a luchar y no rendirme, por tu amor incondicional, fuiste mi mayor motivación. Esto va por ti.

A mi **familia** que han sido, gracias por el apoyo y amor.

A mi **Directora** por su ser más que una maestra y guía, ser mi amiga y enseñarme a ver mi capacidad.

A mis **amigos, a los verdaderos** porque en algún momento de este camino fueron parte importante de esto.

A mis **compañeras**, por su amistad y comprensión, fue un privilegio y un honor tenerlas en este camino.

**Rita Rodríguez**

## **DEDIDATORIAS**

A **Dios** por bendecirme con su amor, por guiarme en este transcurso de mi vida, por darme la inteligencia y las fuerzas de seguir adelante y poder llegar a la etapa final de esta carrera.

A **mis padres**, por ser los pilares más importante de mi vida, por sus esfuerzos, dedicación y por apoyarme en todas las decisiones que tome. Por brindarme su apoyo, comprensión y por guiarme siempre por el mejor camino.

A **mi hermana** que siempre estuvo a mi lado apoyándome. Por igual, agradezco a toda mi familia que dio ese granito de arena para llegar al final de esta etapa.

Asimismo a **mis compañeras**, que no pude encontrar mejores que ellas, por este trabajo en equipo, que hizo que llegáramos hasta nuestra meta.

**Stephanie Alvarado**

## **DEDICATORIA**

A **Dios** como ser supremo y creador nuestro y de todo lo que no rodea, por haberme dado la oportunidad de vivir, iluminarme y ser guía en ella, sin él nada hubiese sido posible.

A mis **padres** José Miguel Canaan y Denisse David, por ser complemento perfecto de la gran obra de Dios, por ser el timón y sustento de todo lo que hago, por su dedicación, sus valores y ejemplo de perseverancia, esto se lo debo a ustedes.

A mis **hermanos** José Miguel Canaan y Claudia Mariel Canaan por ser mi motivación de lucha, al ser yo su ejemplo a seguir, por su apoyo incondicional y compañía.

A mis **abuelos** Benjamín David y Germania Rodríguez por su dedicación, positivismo, preocupación y energía constante para levantarme y no dejarme caer en ningún momento con este sueño, por siempre creer en mí.

A mis **compañeras** de monográfico, por su colaboración y entrega constante, por la unión a pesar de los tropiezos y el valioso aporte de sus conocimientos, hoy podemos decir, Lo Logramos!

**Caroline Canaan**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco infinitamente a una amiga que Dios me regaló de una forma especial Karina Holguín, Gracias mana, sin ti esto no fuese una realidad, a Eduardo Valdez por tu entrega, sacrificio y hacer esto parte de ti.

A la Doctora Marisela Almánzar, por guiarme y hacer mi meta suya. Este título es tuyo también. Eternamente agradecida.

A mis compañeras, Caroline Canaan y Stephanie Alvarado, siempre supe que serían ustedes, no pudimos hacer mejor equipo.

A nuestras asesoras y maestras Sayma Feliz, Wendy Paulino por las enseñanzas.

A mis maestros Anthony Caraballo, Wilson Pou, Andrés Castillo, Jorge Ruíz, Mariela Fermín, Cesar Caracas, Carmen Rita Espaillat y demás que contribuyeron a mi formación como profesional, me llevo en mi corazón grandes aprendizajes y gané grandes amigos.

A mis primos Patricia Jiménez y Antonio Rocha por su apoyo incondicional en todo momento.

A mis verdaderos amigos por siempre estar pendientes y nunca dejarme desfallecer.

**Rita Rodríguez**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecerle a Dios por haberme permitido llegar a donde estoy, haberme guiado en estos años de mi carrera, por llenarme de fortaleza para seguir siempre adelante.

A mis padres Fausto Alvarado y Aminta Polanco, por siempre guiarme y apoyarme y estar siempre presente económicamente, mentalmente y físicamente, incentivándome a ser la mujer de bien que he sido yo seré siempre.

Quiero agradecerle a mi hermana Nicole Alvarado por siempre motivarme y alentarme en todo momento.

A mis compañeras de monográfico Caroline Canaan y Rita Rodríguez, por estar siempre a la disposición y por su unión a la hora de realizar este proyecto, gracias a cada una de ellas por aportar su granito de arena para que hoy podamos decir, Lo Logramos.

También a mis familiares, a mi madrina, a mis tíos y tías, amigas y amigos y a mi novio Elmer León por confiar y creer en mí.

A mis asesores de monográfico, Wendy Paulino, Sayma Feliz, Wilson Pou y Andrés Castillo por su gran esfuerzo realizado para que las cosas se hagan con calidad y entrega.

A la Universidad APEC, por permitirme ser parte de ella.

**Stephanie Alvarado**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios siempre en primer lugar por su infinita bondad y amor, nunca me cansare de darle gracias por haberme dado las fuerzas para poder culminar este tan importante trabajo, que marcara el inicio de una nueva etapa.

A mis padres por ser pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mis Tíos Luis Manuel y Anderson Rodríguez igual que a mis amigos Johan Tejada y Cindy Rodríguez por haber estado siempre pendiente en toda mi carrera y su paciencia.

A mis asesores Sayma Feliz, Wendy Paulino, Wilson Pou y Andrés Castrillo que marcaron con sus enseñanzas esta etapa, gracias por su disponibilidad y apoyo, igualmente a todos los profesores que también creyeron en mí y con sus halagos me motivaron a seguir firme en el transcurso de mi carrera, gracias por brindarme todos sus conocimientos.

A mis compañeros de Banreservas por su disposición, por toda la paciencia, por regalarme espacios en horas laborales para estudiar y avanzar en este proyecto, gracias por escuchar todos los días mis quejas y mis avances.

Agradecimiento especial a mis fieles caninos Nino, Coco, Channel y Minie por la compañía en mis desvelos y por sus ladridos de energía.

A La universidad APEC por permitirme ser parte de ella y a todos los que aportaron un granito de arena para este logro, ustedes saben quiénes son.

**Caroline Canaan**

## **RESUMEN**

La comunicación es un mecanismo imprescindible para el desarrollo de las relaciones humanas. Es fundamental para lograr la motivación e integración entre los seres humanos. La comunicación interna en las empresas se ha convertido en un instrumento esencial que se debe tomar en cuenta en la empresa, ya que la misma permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados. La comunicación, más que una moda dentro de la empresa tiene que convertirse en una cultura, quienes conforman una empresa son personas que poseen la capacidad de comunicar de manera verbal, por escrito o gestual y la utilizan como una herramienta laboral para poder relacionarse dentro de ese ámbito. Los empleados cuando pueden expresar sus ideas y opiniones se sienten valorados por sus superiores, comprometiéndose con los objetivos de la empresa y se sienten plenamente identificados con la realidad empresarial. El monográfico presentado a continuación trata de la elaboración de un plan de comunicación interna para el equipo comercial de Vinos, S.A. El objetivo principal de la investigación es proporcionar líneas de acción para potencializar resultados de la organización. Los instrumentos que sirvieron de apoyo en este proceso fueron las encuestas a colaboradores, así como entrevistas a directivos y encargados de área. El tema de comunicación interna en este monográfico es sustentado por conceptos y teorías. Ya en el primer capítulo se presenta la empresa Vinos, S.A, tanto sus antecedentes, historia, filosofía empresarial y tipo de comunicación interna empleada actualmente. En el último capítulo se hace un diagnóstico de la comunicación interna como por igual planteamiento de las estrategias efectivas de los canales de comunicación interna. Las conclusiones y recomendaciones son el resultado de la investigación realizada.

## **INTRODUCCIÓN**

La comunicación interna es uno de los procesos esenciales en todas las empresas, ya que esta es una de las formas de fortalecer el cliente interno y de esta manera dar respuestas satisfactorias a los clientes externos, contribuyendo alcanzar altos niveles de desempeño, por ende, si no existe una estrategia de comunicación organizacional adecuada y previamente establecida con el objetivo de indemnizar las necesidades de comunicación de los colaboradores, se creará un escenario de incertidumbre, malos entendidos, desorientación, desequilibrio y de falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización.

Es importante que el capital humano encuentre correspondencia con las tareas y el rol que cumplen dentro de una organización, esto es posible si cada uno de ellos está informado con la filosofía corporativa y trabajan en conjunto para lograr los objetivos de la empresa, identificándose con cada uno de ellos, con el fin de potenciar el sentido de pertenencia a la misma.

Una organización que se considere culturalmente comunicativa, estimula el mejoramiento de las relaciones interpersonales, promoviendo el trabajo en equipo y fomentando la construcción de opiniones y sugerencias.

El objetivo de este trabajo es diseñar un plan de gestión de comunicación interna para el equipo comercial de Vinos S.A., establecidos bajo las necesidades y estructura organizacional de la empresa, apoyado en la ejecución de medios de comunicación organizados, que le permitan a cada colaborador conocer y desenvolverse de manera adecuada y agradable en sus diversas tareas, permitiendo reducir las barreras de comunicación.

Así, en el capítulo I se detalla la filosofía cultural de la empresa e información relevante de Vinos. S. A, historia, misión, visión, valores, organigrama entre otros, se detalla la cultura organizacional,

el clima y el ambiente laboral actual, con el fin de tener las bases necesarias para el desarrollo del plan de comunicación.

En el siguiente capítulo se identifican los stakeholders y las necesidades reales de la empresa y del departamento de ventas, que permitieron formular las estrategias de comunicación correctas, se presenta el análisis FODA de Vinos S. A., el diseño del plan de comunicación y por último en este mismo capítulo las diferentes actividades que engloba dicho plan, dígase, cronograma, presupuesto y los indicadores de resultados.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación y los anexos de la misma, entrevistas realizadas al personal de la empresa, encuestas y el anteproyecto aprobado que evidencia el proyecto como tal.

Las experiencias demostradas de otras organizaciones manifiestan las ventajas de la aplicación de medios de comunicación efectivos, ya que favorecen a la minimización del desequilibrio laboral y conflictos por interpretaciones erradas o por ignorancia de información relevante, esta y otras razones motivaron el diseño de un plan de comunicación interna que haga más eficiente el flujo de información ascendente y descendente en la empresa Vinos. S.A.

Capítulo I.-

## **ANTECEDENTES Y FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

# **1. ANTECEDENTES Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

## **1.1 Filosofía Organizacional**

### **HISTORIA**

Vinos, S. A. fue fundada en 1982 y rápidamente alcanzó una posición de liderazgo en la importación y distribución de vinos, destilados y licores. En 1996 fue adquirida por el grupo de empresas Brugal, el grupo empresarial más importante de su género en la República Dominicana. El negocio central del Grupo es la destilación, envasado, comercialización local y exportación de ron, licores y otras bebidas alcohólicas. La marca Brugal actualmente supera el 85% de participación del mercado de ron dominicano, alcanzando volúmenes de ventas de unas 4.8 millones de cajas. Vinos, S.A. es la empresa del grupo dedicada a la importación y comercialización de marcas de prestigio.

Vinos, S. A. es la única compañía de su tipo que tiene dos centros de distribución regionales, uno en Santo Domingo que da servicio a las zonas Centro, Este y Sur, y otro en Santiago que da servicio a la zona Central y Norte. Estas instalaciones permiten efectuar entregas a nivel nacional dentro de 24 horas.

Son los únicos importadores y distribuidores que cuentan con cuatro “wine boutique” especializadas de bebidas, que además de ser tiendas cuentan con bares completos bajo la marca La Enoteca. Además de las tiendas, tenemos una sociedad de vinos (Club Vinos) cuya membresía sigue creciendo por amantes del vino, asimismo realiza actividades periódicas. En las tiendas se

imparten cursos y talleres de cata, lanzamientos de nuevos productos, noches temáticas, etc. Las tiendas están ubicadas tres en Santo Domingo y La Marina de Casa de Campo en La Romana.<sup>1</sup>

## **MISIÓN**

Alcanzar y mantener el liderazgo en el mercado de vinos y bebidas espirituosas representando productos de calidad y reconocimiento internacional, obteniendo la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes mediante un servicio personalizado y especializado, estableciendo credibilidad ante nuestros proveedores y generando un retorno justo a nuestros accionistas.

## **VISIÓN**

Evolución constante de nuestra empresa a través del dinamismo, la capacitación, innovación, servicio y el esfuerzo continuo, identificando y aprovechando nuevas oportunidades comerciales conservando los más altos estándares éticos y morales. Fomentando la superación y desarrollo de nuestros empleados.

## **VALORES**

- Somos un equipo triunfador.
- Estamos comprometidos con la responsabilidad social.
- Creamos un entorno de trabajo en el que prevalece el respeto y responsabilidad.
- Tenemos vocación de servicio.
- Buscamos la excelencia.
- Promovemos el espíritu de superación.
- Somos honestos, íntegros y solidarios.

---

<sup>1</sup> <http://vinos.com.do/somos.html>

## **1.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Ser empresa líder en importación y distribución de vinos y bebidas espirituosas comprometidos con la satisfacción del cliente, disponiendo un portafolio de productos de prestigio que garanticen la competitividad en el mercado.

## **1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **Gerente General**

#### **Gerente Administrativo y Financiero: este tiene a su cargo:**

- Encargado de Logística
- Encargada de Aduana
- Contralora de Tiendas
  - A su cargo está la Recepcionista

#### **Gerente Comercial: tiene a su cargo:**

- Gerente de Ventas Regional Cibao/Norte
  - Tiene a su cargo 3 asesores de negocio en la zona Norte
- Gerente de Ventas Regional Zona Metropolitana/ Este/ Sur
  - Tiene a su cargo 7 asesores de negocio en la zona Metropolitana y 2 en la zona Este

**Gerentes de Retail y Programas de Lealtad: tiene a su cargo:**

- Asistente de Programas de Lealtad
- Gerente tienda Enoteca Rómulo Betancourt
- Gerente tienda Enoteca Zona Colonial
- Gerente tienda Enoteca Lincoln
- Gerente tienda Enoteca Casa de Campo

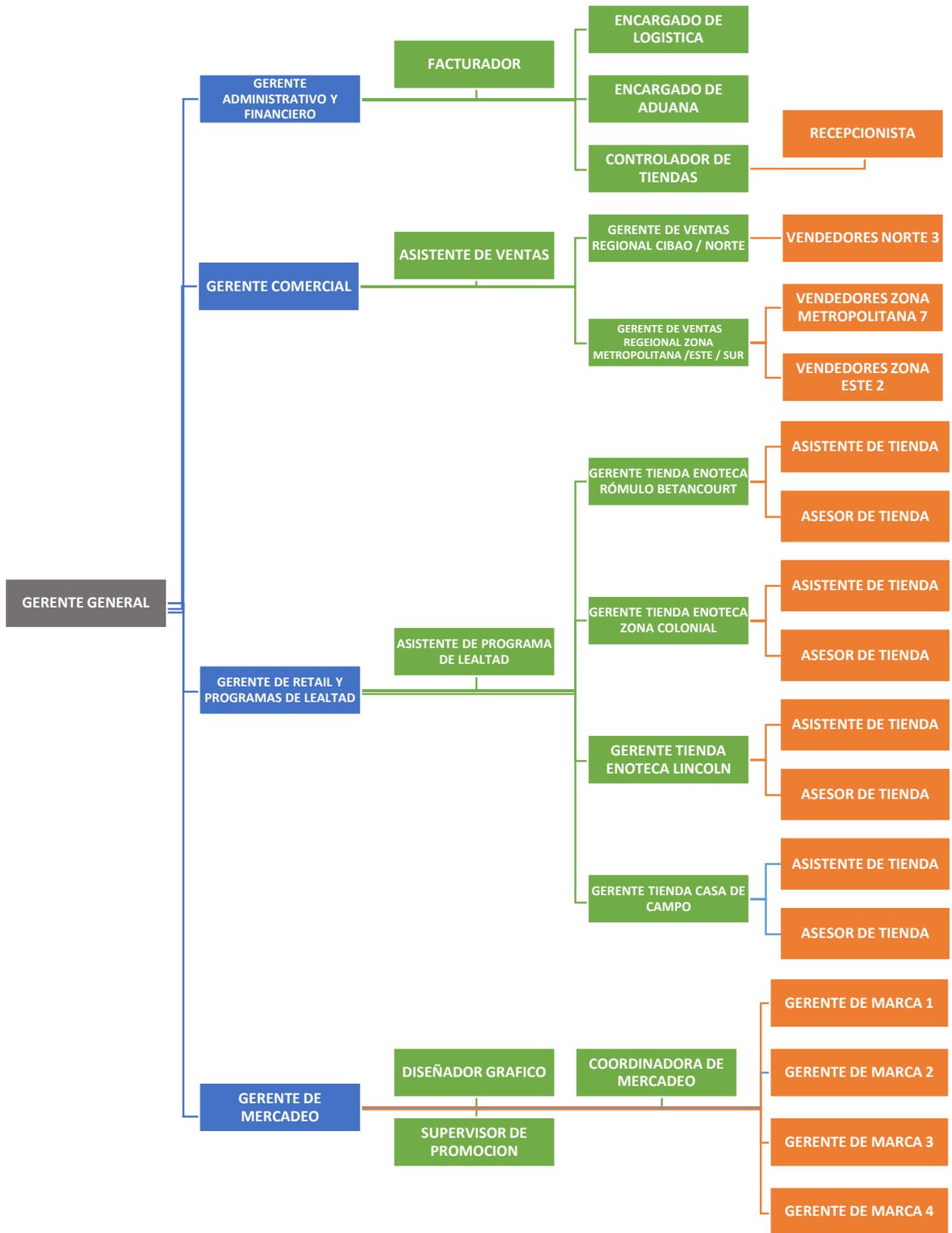
Cada Gerente de tienda tiene un Asesor y un Asistente de tienda a su cargo por tienda.

**Gerente de Mercadeo: tiene a su cargo**

- Diseñador Gráfico
- Supervisor de Promoción
- Coordinador de Mercadeo
- 4 Gerentes de Marca

Actualmente no existe un departamento de Comunicación así como en Trade marketing tiene la posición vacante. Las funciones administrativas y de gestión humana están apoyadas en la plataforma que tiene Brugal & Co.

### 1.3.1 ORGANIGRAMA



## 1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Las principales estrategias son dirigidas por la gerencia general. Esto genera cierta inconformidad entre los empleados, ya que deben seguir estrictamente lo indicado por la directiva de Brugal, regularmente no se toman en cuenta las ideas o sugerencias que puedan surgir en otros entornos de la empresa. Las oportunidades de crecimiento laboral son escasas, debido a que la estructura de la empresa es pequeña, no posee muchas áreas o posiciones para promover constantemente, no obstante el crecimiento a nivel personal es gratificante porque les permite desarrollar sus habilidades e implementar estrategias para lograr las metas de sus posiciones y obtener una satisfacción de sus objetivos logrados. De manera positiva, cabe destacar que el manejo de incertidumbre de los empleados es mínima, la rotación de posiciones no es constante, se valora el desarrollo del empleado, sus habilidades y se reconoce el tiempo que tienen en sus áreas. Por ende, sienten un nivel de estabilidad en la empresa.

No obstante, el ambiente laboral es muy bueno, el trato entre los empleados es de hermandad, cordialidad y de respeto, son cooperadores entre los departamentos y colaboradores con las diferentes asignaciones o actividades que deban realizar. Como en todas las empresas, en ciertos momentos tienen ciertas diferencias que son solucionadas, tienden a tener muy buenas relaciones interpersonales y realizan actividades fuera de la oficina como actividades familiares, fiestas, cumpleaños, etc.

La relación es un poco tensa entre los departamentos de mercadeo y ventas por que siempre tienen discrepancias cuando no obtienen los resultados esperados. Situación que es muy común en la mayoría de las empresas aunque esto no interfiera en su trato interpersonal ni laboral.

Vinos S.A. promueve y mantiene la igualdad de género en jerarquía, oportunidades y participación, estimulando el equilibrio competitivo en condiciones de igualdad, libertad y seguridad. Algunos de los puestos más importantes e influyentes están siendo actualmente dirigidos por mujeres.

Cada año Brugal & Cía. Celebra las diferentes festividades como el día de las Secretarias donde se organiza un almuerzo, donde participan todas las secretarias y asistentes de Vinos, S.A. Esta actividad se realiza en el Salón Principal ubicado en las instalaciones de Brugal & Cía. en Santo Domingo. Cada asistente y/o secretaria asiste acompañada de su jefe inmediato o supervisor. El almuerzo incluye las siguientes actividades como: presentaciones artísticas, reconocimientos, y diferentes concursos.

También se celebra el día del trabajo con una fiesta organizada por Brugal & Cía., la cual se realiza el 1ro. De mayo. La misma está dirigida a todos los empleados de los niveles operativos de las empresas del Grupo Brugal.

Todos los años se lleva a cabo la Convención Anual de Ventas y Mercadeo, donde se presentan los planes de mercadeo para el próximo año y se evalúan las pasadas acciones estratégicas. Para esta actividad se convocan todos los asesores de venta la empresa y los gerentes de marcas, mercadeo, ventas, administración y gerencia general. La misma se realiza en un hotel durante 3 días. Dentro de las actividades que se realizan rifas, competencias y dinámicas de integración, presentación del área de ventas y mercadeo, presentación de la gerencia general.

De igual forma, se realizan premiaciones a los empleados más destacados durante ese año, quienes reciben atractivos premios en efectivo, productos y fines de semana en hoteles del país.

Periódicamente la empresa imparte una charla motivacional para todos los asistentes, a fin de motivar al logro de los objetivos de la organización.

En diciembre se celebra el inicio de la navidad con un aguinaldo navideño que es una importante época del año para la empresa, ya que es la época de mayor flujo de clientes en las tiendas, generando así el periodo de rotación de productos más relevante de todo el año, principalmente para los departamentos de mercadeo y ventas. A mediados del mes el departamento de Recursos Humanos organiza una fiesta navideña donde se invita a todo el personal. Aquí se premian a los empleados más destacados de ese año en las categorías de administración y operaciones.

Además de los beneficios marginales los empleados de Vinos, S. A. en ventas obtienen incentivos si durante tres meses cumplen las metas y son motivados para lograrlos. Semanalmente reciben capacitaciones de las diferentes marcas que comercializan para conocer los detalles de los nuevos productos, así como también tiene la oportunidad de visitar los viñedos de las bodegas que representan enriquecer sus conocimientos y participan en las reuniones, catas y diferentes actividades que la empresa patrocina.

Es importante destacar que la empresa realiza diferentes incentivos para los empleados, en fechas importantes como la temporada escolar, donde le entregan un bono para la inscripción y útiles escolares para cada hijo de los empleados y disfrutan de los mismos beneficios que reciben los empleados de Brugal.

## 1.5 NECESIDADES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés, partes interesadas o stakeholders,<sup>2</sup> son aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de nuestra empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia. Que también podemos identificar como grupos de interés las generaciones futuras.

El plan de comunicación e información se le facilitará a todo el personal que conforma la empresa de manera interna, estas informaciones y todas las actividades a realizar, como informes, reportes, comunicaciones informales se entregarán de acuerdo al tiempo que se pautó en el cronograma luego de haber investigado y desarrollado el plan de comunicación, las entregas de las informaciones se emplearán por canales efectivos, medios tecnológicos y actividades que estimulen el flujo de comunicación bidireccional.

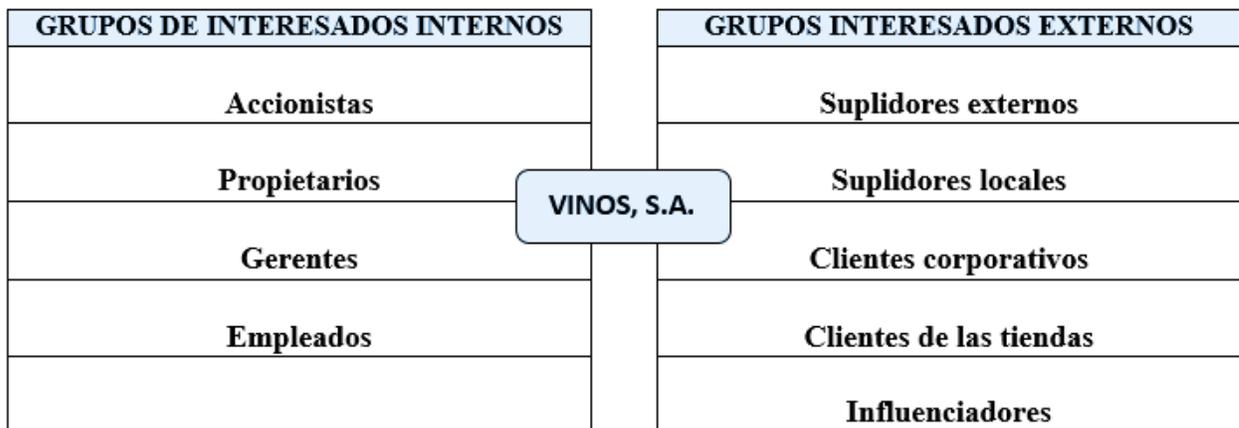
Debido a que se estará aplicando en el departamento de ventas directamente, la información se dirigirá por el gerente regional de ventas a sus asesores, aunque los departamentos o grupos influyentes también estarán integrados a este flujograma de comunicación, por su gerente correspondiente.

---

<sup>2</sup> R. E. Freeman "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (Pitman, 1984)

### 1.5.1 LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) Y SU NIVEL DE INFLUENCIA

La importancia de identificar los stakeholders o distintos grupos de interés, radica en que son actores de cambio en la organización, permitiendo formular, poner en marcha estrategias y tomar decisiones que satisfagan a todos o la mayor parte de estos.



Los afectados en la situación de la empresa son los empleados específicamente el equipo de ventas, ya que a pesar de contar con herramientas básicas de comunicación, hay informaciones no llegan en el tiempo establecido a través de los canales por lo que no están en su conocimiento.

Es evidente que la comunicación debe dirigirse a los grupos definidos con las estrategias y canales de comunicación apropiadas por tipo de público, no general como es actualmente que no tienen en cuenta quien tiene acceso al mismo.

## 1.5.2 REGISTRO DE LOS INTERESADOS

DEPARTAMENTO	NOMBRE	SUPERVISOR INMEDIATO	CONTACTO (EMAIL)	INFLUENCIA (1 AL 3)	RESPONSABILIDAD
Gerencia General	Andrew Brant	N/A	<a href="mailto:abrant@vinos.com">abrant@vinos.com</a>	3	Administrativo
Gerente Financiero	David Peguero	Gerente General	<a href="mailto:dpeguero@vinos.com">dpeguero@vinos.com</a>	2	Manejo cuentas financieras
Gerente Comercial	José Visón	Gerente General	<a href="mailto:jvison@vinos.com">jvison@vinos.com</a>	2	Definir las estrategias comerciales, establecer metas alcanzables, lograr negociaciones a largo plazo.
Gerente de Ventas Regional Metropolitana / Este /Sur	Gustavo Santos	Gerente Comercial	<a href="mailto:gsantos@vinos.com">gsantos@vinos.com</a>	2	Definir las estrategias comerciales, establecer metas alcanzables, lograr negociaciones a largo plazo.
Gerente de Ventas Cibao / Norte	Iván Valentín	Gerente Comercial	<a href="mailto:ivalentin@vinos.com">ivalentin@vinos.com</a>	2	Dirigir y manejar las estrategias de ventas de la zona norte
Gerente Retail y Programa Lealtad	Raúl Rodríguez	Gerente General	<a href="mailto:rarodriguez@vinos.com">rarodriguez@vinos.com</a>	2	Administración de las cadenas de tiendas La Enoteca, Búsqueda de nuevos negocios, ventas de programas de catas. Establecer estrategias para el programa de lealtad.
Gerente de Mercadeo	Wanda González	Gerente General	<a href="mailto:wgonzalez@vinos.com">wgonzalez@vinos.com</a>	2	Establecer las estrategias promocionales. División de los presupuestos de las marcas.
Encargado De Logística	Fanny De La Cruz	Gerente Financiero y administrativo	<a href="mailto:fdelacruz@vinos.com">fdelacruz@vinos.com</a>	1	Supervisar las actividades diarias, supervisar las actuaciones de logística e implementando mejoras de manera coordinada con otras funciones del área comercial.
Encargado de Aduanas	Patricia del Valle	Gerente Financiero y administrativo	<a href="mailto:pdelvalle@vinos.com">pdelvalle@vinos.com</a>	1	Se encarga de los embarques y gestión aduanal
Coordinadora de Mercadeo	Nicole Contreras	Gerente de Mercadeo	<a href="mailto:ncontreras@vinos.com">ncontreras@vinos.com</a>	1	Coordinar con la distribución y

					coordinación de las marcas y presupuestos.
Gerentes de Marca	Yorjan Nivar Fermín	Gerente de Mercadeo	<a href="mailto:ynivar@vinos.com">ynivar@vinos.com</a>	1	Administración de las marcas designas y sus presupuestos. Creación de las plataformas promocionales, implementación de actividades de las marcas, canales de distribución de las marcas. -Control límites de crédito de los clientes. -Control de las cuentas por cobrar. -Diseño de estrategias de ventas y bono rapel. -Búsqueda de nuevos negocios. -Responsable del crecimiento vertical y horizontal de los clientes. -Llevar control de las factura. -Creación y manejo de rutas de negocio. - Seguimiento a los pedidos. - introducción de las nuevas marcas en el punto de venta.
Gerente de Marca	Jeannette Ortíz	Gerente de Mercadeo	<a href="mailto:jortiz@vinos.com">jortiz@vinos.com</a>	1	
Gerente de Marca	Anabelle Bencosme	Gerente de Mercadeo	<a href="mailto:abencosme@vinos.com">abencosme@vinos.com</a>	1	
Gerente de Marca	Karina Holguín	Gerente de Mercadeo	<a href="mailto:kholguin@vinos.com">kholguin@vinos.com</a>	1	
Asesor de Negocio 1	Eduardo Valdez	Gerente de Ventas Regional Metropolitano	<a href="mailto:evaldez@vinos.com">evaldez@vinos.com</a>	1	
Asesor de Negocio 2	Rocío Celeste	Gerente de Ventas Regional Metropolitano	<a href="mailto:rceleste@vinos.com">rceleste@vinos.com</a>	1	
Asesor de Negocio 3	Manuel Castro	Gerente de Ventas Regional Metropolitano	<a href="mailto:mcastro@vinos.com">mcastro@vinos.com</a>	1	
Asesor de Negocio 4	Gladys García	Gerente de Ventas Regional Metropolitano	<a href="mailto:ggarcia@vinos.com">ggarcia@vinos.com</a>	1	
Asesor de Negocio 5	José Delgadillo	Gerente de Ventas Regional Metropolitano	<a href="mailto:jdelgadillo@vinos.com">jdelgadillo@vinos.com</a>	1	
Asesor de Negocio 6	Henry Troncoso	Gerente de Ventas Regional Metropolitano	<a href="mailto:htroncoso@vinos.com">htroncoso@vinos.com</a>	1	
Asesor de Negocio 7	Gregory Pantaleón	Gerente de Ventas Regional Norte	<a href="mailto:gpantaleon@vinos.com">gpantaleon@vinos.com</a>	1	
Asesor de Negocio 8	Roger Terreno	Gerente de Ventas Regional Norte	<a href="mailto:rterreno@vinos.com">rterreno@vinos.com</a>	1	
Asesor de Negocio 9	Christian Lama	Gerente de Ventas Regional Norte	<a href="mailto:clama@vinos.com">clama@vinos.com</a>	1	
Asesor de Negocio 10	Carlos Yamin	Gerente de Ventas Regional Metropolitano	<a href="mailto:cyamin@vinos.com">cyamin@vinos.com</a>	1	
Asesor de Negocio 11	Nicolás Grano de Oro	Gerente de Ventas Regional Metropolitano	<a href="mailto:ngranodeoro@vinos.com">ngranodeoro@vinos.com</a>	1	

### **1.5.3 MODELO ACTUAL DE COMUNICACIÓN UTILIZADA POR LOS DISTINTOS GRUPOS DE INTERÉS (TANTO FORMAL E INFORMAL)**

Dentro de las herramientas de comunicación más utilizadas por todos el equipo de ventas son las reuniones, el esquema de trabajo se determina por una reunión diaria dirigida por el gerente regional con todo el equipo donde se determinan las metas semanales, revisan pendientes, organizar y calendarizar acciones por realizar, seguimiento a los pedidos, situaciones de análisis para la zona, o cualquier eventualidad que se presenta durante la semana.

Asimismo es muy utilizado el Outlook desde donde se maneja el correo institucional, por esta vía es donde se remiten las comunicaciones entre los demás departamentos vía correo electrónico. Dicha herramienta es accesible por un 70% de los empleados.

Otra herramienta muy utilizada es Whatsapp donde actualmente cuentan con diversos grupos de trabajo que les permite estar informados. Así como la comunicación vía móvil (flota) de vital importancia y la más utilizadas en la actualidad, pues esta permite tener comunicación permanente los asesores con la oficina, así como solucionar diferentes tareas sin tener que esperar llegar a la oficina para enviar un correo electrónico.

Fueron observados los murales, los cuales se encuentran ubicados en el área administrativa y en la cocina, aunque estos murales son retroalimentados por Recursos Humanos para colocar

informaciones y temas importantes de interés común. Estas áreas son compartidas con Brugal & Co.

La empresa no cuenta con un boletín interno que circule a nivel general, solo Brugal tiene uno para la organización completa con informaciones generales. Esta es una oportunidad para la empresa, ya que permitiría el flujo de información a empleados que no cuentan con el Outlook como herramienta de comunicación. Además, sería un gran aporte para dar a conocer las marcas que la empresa representa, los nuevos productos, las capacitaciones al personal, y demás actividades realizadas por la empresa, temas de interés, etc.

Ventas realiza reuniones diarias en donde se trata el seguimiento de los objetivos y metas propuestas en la semana. Sin embargo, no se realizan reuniones de gerencias para dar seguimiento a todos los temas pendientes con cada departamento, donde se puedan llegar a acuerdos y resolver los pendientes de cada gerente directamente con la gerencia general.

No utilizan los memorándums, recursos humanos es el único departamento que remite estas comunicaciones más formales cuando se amerita. Dentro del cumplimiento de los roles y normas para cada equipo miembro del equipo son cumplidos y medidos diariamente gracias a las reuniones realizadas diariamente.

Gracias a que la relación laboral es muy buena en la empresa, no se proliferan chismes o comentarios desagradables dentro del entorno de la empresa ni el equipo, esta acción favorece a la colaboración e integración de los departamentos a trabajar con el mismo objetivo y la misma visión.

### 1.5.4 ANÁLISIS MODELO DE COMUNICACIÓN EXISTENTE

STAKEHOLDER	FORMAL					INFORMAL		
	¿QUÉ COMUNICA?	¿A QUIÉN?	CANAL	FRECUENCIA	FORMA DE DISTRIBUCION	¿QUÉ COMUNICA?	¿A QUIÉN?	CANAL
<b>DOCUMENTO OFICIAL. REPORTE O INFORME</b>								
Gerente Regional Metropolitana	Reporte de ventas	Gerente comercial	Correo	Mensual				
						Objetivos de ventas y cobros de la semana	Asesores de Negocio	Reuniones Diarias
						Preparación de presupuesto de ventas	Gerente Comercial	Correo
	Informe de implementación de estrategias de ventas			Trimestral	Minuta			
	Revisión de Políticas de cobros	Asesores de Negocio	Reunión			Firmas de documentos		
Gerente de Marca	Presupuestos Promoción	Gerente de Mercadeo	Correo	Mensual				
<b>REUNIONES, ACTIVIDADES Y EVENTOS</b>								
Gerente Comercial	-Estrategias de ventas - Objetivos Anuales de ventas -Acciones de Mercadeo	Gerente General, Gerente de Ventas Regionales, Asesores de negocio, Gerentes de Marca	Juntas Gerenciales	Trimestral	Minuta			
						Objetivos de ventas	Asesores de Negocio	Reuniones Diarias
Gerente Regional	Objetivos de cobros		Reuniones Mensuales	Mensual				
						Estrategias de ventas	Asesores de Negocio	Correo Intranet
Gerente de Comercial						Capacitación Nuevas marcas	Asesores de Negocio / Gerentes de marca	Capacitaciones Semanales
Gerente de Marca	Catas y Degustaciones	Asesores de negocio Mercadeo		Quincenal	Informe			

### **1.5.5 LAS NECESIDADES DE COMUNICACIÓN DE LOS DISTINTOS GRUPOS DE INTERÉS.**

Dentro de los grupos de interés existentes, la comunicación es fluida y de cooperación entre los departamentos, de tal manera que les permite compartir en ambientes externos a la organización. Habitualmente por el tipo de empresa semanalmente tienen diferentes tipos de actividades de la empresa en la cual asisten diferentes grupos de interés, clientes corporativos, clientes de tiendas, relacionados, gerentes y empleados.

Existen varios grupo en la empresa con varios fines para la realización de diversas acciones, cuentan con el grupo de capacitación está integrado por los participantes de las capacitaciones que son realizadas semanalmente para actualización de nuevos productos, nuevas acciones para ventas, catas, degustaciones, así como la participación de talleres impartido por invitados internacionales que vienen esporádicamente a alguna actividad de la empresa. Asimismo tienen un grupo de ventas vía whatsapp, en este grupo se comunican de manera informal los acontecimientos o eventualidades del día a día.

En este sentido cabe destacar que los empleados de esta empresa se caracterizan por poseer un espíritu colaborador y afable lo que contribuye a la adaptación a su entorno. El ambiente de familiaridad que hay en la empresa, así como la accesibilidad a los gerentes de cada área, influye de manera positiva a que los empleados tengan la libertad de ser abiertos y espontáneos en su trato hacia los demás, sin llegar a ser irreverentes. De igual forma, no discriminan a sus compañeros de trabajo, ni los excluye de las actividades de integración que realiza.

Es importante resaltar que no detectamos las barreras que limitan la comunicación interna dentro de la empresa, pero si comprobamos la falta de un protocolo de comunicación interna es una valiosa necesidad, así como definir de los canales oportunos para transmitir de forma eficientemente la comunicación entre los departamentos, evitando malos entendidos o inconvenientes innecesarios que podrían suscitarse en la empresa.

### **1.5.6 ANALISIS FODA DE VINOS, S.A**

#### **FORTALEZAS:**

- Empresa pertenece a Brugal & Cía. uno de los grupos económicos más importantes de nuestro país.
- Posicionada como la segunda empresa de prestigio en el mercado de los Vinos.
- Amplio portafolio de bebidas con vinos procedentes de las regiones productoras más importantes del mundo.
- Tiendas de Bebidas exclusiva donde sólo vende vinos importados por la compañía.
- Personal altamente capacitado en el área de mercadeo y ventas para dar soporte en todo lo relacionado con los productos de la compañía.
- Fuerza de Ventas en el ámbito nacional enfocada en la venta de vinos y bebidas espirituosas

#### **OPORTUNIDADES:**

- Crecimiento del mercado de los vinos en nuestro país.
- Mejores márgenes de beneficios en los productos de alto precio y calidad.
- Apertura de los mercados. (más tiendas)

- Alianzas estratégicas con productos relacionados como cigarrillos, restaurantes, productores de eventos, etc.

#### **DEBILIDADES:**

- Bajos niveles de inversión de la empresa.
- Falta de controles en la estructura de servicio al cliente.
- No existe un departamento que dirija de manera estratégica los lineamientos de comunicación de la empresa.
- No se realizan investigaciones de mercado.

#### **AMENAZAS:**

- Alto nivel de competencia formal e informal.
- Introducción al mercado de nuevas marcas y empresas importadoras
- Supermercados y cadenas de supermercados orientadas a la importación de vinos y licores.
- Competencia y entrada al país de competidores internacionales.
- Presencia de productos, introducidos al país a través del contrabando.

## **2. PLANEACION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS**

Este plan de comunicación interna tiene como finalidad difundir información de carácter interno e institucional de manera jerárquica y funcional, a través de la utilización eficiente de herramientas de comunicación interna que logre fomentar la cultura organizacional a través de mensajes claros

y dinámicos, ayudando a operatividad las líneas de actuación eliminando las barreras de comunicación.

Dentro de las estrategias a tomar se considerará que este plan estratégico abarque otros entornos de la empresa para mayor efectividad. Será relacionada con las diferentes actividades que se realizan, el cumplimiento de los objetivos de ventas, integración de nuevos productos, nuevo personal.

Las estrategias para el nuevo plan de comunicación de Vinos, S.A.:

- Elaboración de boletín informativo digital
- Designar mensualmente a un departamento para el diseño de los murales de la empresa.
- Elaboración de un protocolo de comunicación interna, para establecer las políticas de flujo de información.
- Realizar actividades mensuales de integración entre departamentos con un tema relacionado a los valores de la empresa.

Capítulo II.-

## **PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

## 2.1 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

Facilitar la transmisión de información, integración y motivación del equipo de ventas de Vinos, S.A. para en el trimestre septiembre - diciembre del 2015.

## 2.2 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE INTERESADOS

INTERESADO	INTERES	INFLUENCIA	POSICION	OPCIONES PARA GESTIONARLO
GERENCIA GENERAL/ FINANCIERO	ALTO	ALTA	A FAVOR	Invitarlo a las actividades del equipo, asignarle tareas de cooperación con el mismo y mantenerlos informados del proceso.
GERENTE COMERCIAL/ VENTAS/ VENTAS CIBAO Y NORTE/ VENTAS METROPOLITANA/ SUR/ ESTE	ALTO	ALTA	A FAVOR	Involucrarlos en todo el proceso de la información e incluso incluirlos en todos los pasos a ejecutar.
GERENTE RETAIL Y PROGRAMA LEALTAD	MEDIO	ALTA	A FAVOR	Invitarlos a participar en los procesos claves de equipo.
GERENTE TIENDA ENOTECA (4)	MODERADO	ALTA	A FAVOR	Persuadirlos de que el plan de gestión es la mejoría en el departamento y capacitarlos para lograr los mismos objetivos.
GERENTE DE MERCADEO	MODERADO	ALTA	A FAVOR	Invitarlos a participar en algunos procesos claves.
COORDINADORA DE MERCADEO	BAJO	BAJA	NEUTRO	Informarles de los beneficios que se obtienen al implementar esta gestión en el equipo comercial y persuadirlos a participar en ella.
ENCARGADO DE LOGÍSTICA/ ENCARGADO DE ADUANAS/CONTROLADORA DE TIENDAS	MODERADO	MODERADO	NEUTRO	Mantenerlos informados de los reportes y procesos ejecutados.
GERENTE DE MARCA (4)	MODERADO	ALTA	A FAVOR	Invitarlos a formar parte del equipo y asignarles tareas.
AESORES DE VENTAS (11)	MODERADO	ALTA	A FAVOR	Invitarlos a ser parte del equipo, capacitarlos y estimular la integración de los mismos como equipo.

## **2.3 LAS PRINCIPALES SITUACIONES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL (PROBLEMAS COMPLEJOS, DISCURSOS, PRESENTACIONES Y REUNIONES NECESARIAS) Y RECOMENDAR EL TIPO DE COMUNICACIÓN**

Según lo argumentado e investigado, el equipo de ventas no tiene barreras de comunicación, actualmente se encuentra trabajando de manera fluida con relación a las reuniones, reportes y presentaciones. Lo que proponemos según sus necesidades, son mejoras en la comunicación informal como parte de la integración que debe tener los asesores en la empresa. Implementar las tecnologías necesarias que mejore el flujo de la información bidireccional.

### **2.3.1 LA TECNOLOGÍA NECESARIA SUGERIDA**

La tecnología ha permitido a la comunicación direccionar de forma efectiva la información hacia grupos objetivos ampliando la cobertura y mejorando el tiempo de respuesta en la difusión, así como monitorear el impacto generado en el personal.

Dentro de la tecnología necesaria para implementar dentro del plan de comunicación interna hemos implementado las siguientes:

- Skype, esta herramienta les permitirá a los ejecutivos de ventas participar a distancia en las reuniones diarias y otros tipos de actividades que se requieran, que no ameriten si traslado hasta la empresa. (Videoconferencias).
- Tablet (Ipad), esta herramienta se utilizara como portador de información del portafolio de productos que maneja el asesor, base de datos, categorías, ubicación y permitirá a los asesores mantenerse en contacto directo entre ellos y con la empresa.

- Outlook, necesaria para el envío y recepción de correos, boletines digitales, cartas personalizadas entre otras actividades mencionadas en el plan de comunicación.
- Portal de Información, donde aparecerá el historial del empleado, instructivos de capacitación, foros abiertos, novedades del día y frases de motivación al equipo comercial.

## **2.4 PLAN DE COMUNICACIONES**

Este plan de comunicación interna tiene como finalidad difundir información de manera jerárquica y funcional, los objetivos y valores de la empresa y del departamento de ventas, a través de la utilización eficientes de herramientas de comunicación interna, el cual logre fomentar la cultura organizacional a través de mensajes claros y dinámicos, ayudando a operatividad las líneas de actuación eliminando las barreras de comunicación.

El plan a continuación incluirá diversas acciones que serán desarrolladas de acuerdo con los objetivos de cada una de las estrategias pautadas para luego ser ejecutadas en los procesos de comunicación interna.

PLAN DE COMUNICACIÓN VINOS S.A.						
#	TIPO DE HERRAMIENTA	PERIODICIDAD	AUDIENCIA	MEDIO DE DISTRIBUCION	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
1	Boletines internos digitales	Mensual	Todos los empleados	Intranet	Emplear informaciones de interés sobre la cultura organizacional y desarrollo de los distintos procesos que se dan en la organización. Intranet	Gerente General y Departamento de Recursos Humanos
2	Links con artículos de temas actuales	Quincenal	Todos los empleados	Intranet	Opiniones de los empleados sobre algún tema masivo de interés	Departamento de Recursos Humanos
3	Revista Interna	trimestral	Todos los empleados	Intranet	Compartir las noticias del día, alguna información de interés.	Departamento de Recursos Humanos
4	Foros con secciones informativas	Semanal	Asesores de Ventas, Gerente Comercial, Gerentes Regionales	Intranet	Habilitar un espacio donde los colaboradores puedan expresar opiniones subjetivas.	Departamento de Recursos Humanos
5	Firmas en los correos	Mensual	Todos los empleados	Intranet	Firmas actualizadas que promuevan las actividades actuales de la empresa.	Departamento de Recursos Humanos y Gerente de Ventas
6	Frasas del día	Diario	Todos los empleados	Intranet	Una frase de motivación para los días de la semana laboral.	Asistente de Mercadeo
7	Mensaje Personalizados	Estimular la comunicación bidireccional de forma precisa en un tiempo real aprovechando la inmediatez de este canal.	Asesores de Ventas, Gerente Comercial, Gerentes Regionales	Email	Envío de correos personalizados para resaltar un acto positivo.	Departamento de Recursos Humanos y Departamento de Ventas.

8	CHAT VINOS, S.A.	Promover la comunicación directa por parte de los empleados.		Chat	Un beneficio interno que ayuda a que los empleados tengan las herramientas para comunicarse entre sí.	
9	Boletín Digital	Comunicar a todo el personal interno informaciones relacionadas con la empresa.		Boletín Interno	Semanalmente será enviado a través del correo, además publicado en la intranet.	Gerente de Ventas y Departamento de Recursos Humanos
10	Comunicaciones	Establecer un contacto directo con cada empleado.		Cartas Personalizadas	Se realizarán cartas de cumpleaños, agradecimientos, las cuales serán firmadas por la dirección.	Gerente de Ventas y Gerente Regional
#	JUNTA	PERIODICIDAD	AUDIENCIA	LUGAR	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
1	Resultados Obtenidos	Semanal	Gerente Comercial, Gerentes Regionales	Email	Información semanal de los logros obtenidos en el departamento de ventas	Departamento de Recursos Humanos
2	Seminarios, Conferencias, cursos y talleres.	Capacitar sobre los procedimientos de comunicación y medios existentes a nivel interno.	Gerente Comercial, Gerentes Regionales	Capacitación	Instruir a los encargados la importancia del trabajo en equipo y sobre temas de comunicación organizacional.	Departamento de Recursos Humanos
3	Videos, Skype y proyecciones.	Establecer un espacio de retroalimentación y compartir entre empleados.	Gerente Comercial, Gerentes Regionales	Videos, Skype y proyecciones.	Aludir sobre temas de trabajo en equipo y liderazgo.	Departamento de Recursos Humanos
4	Encuentros, reuniones, Brunch, cumpleaños, fiestas temáticas.	Establecer un ambiente apropiado que les permita a los empleados compartir entre sí.	Todos los empleados	Salon de actividades	Convivir en un ambiente propicio para estrechar lazos de amistad e integrar la familia.	Gerente Comercial, Gerente General, Gerente de Ventas

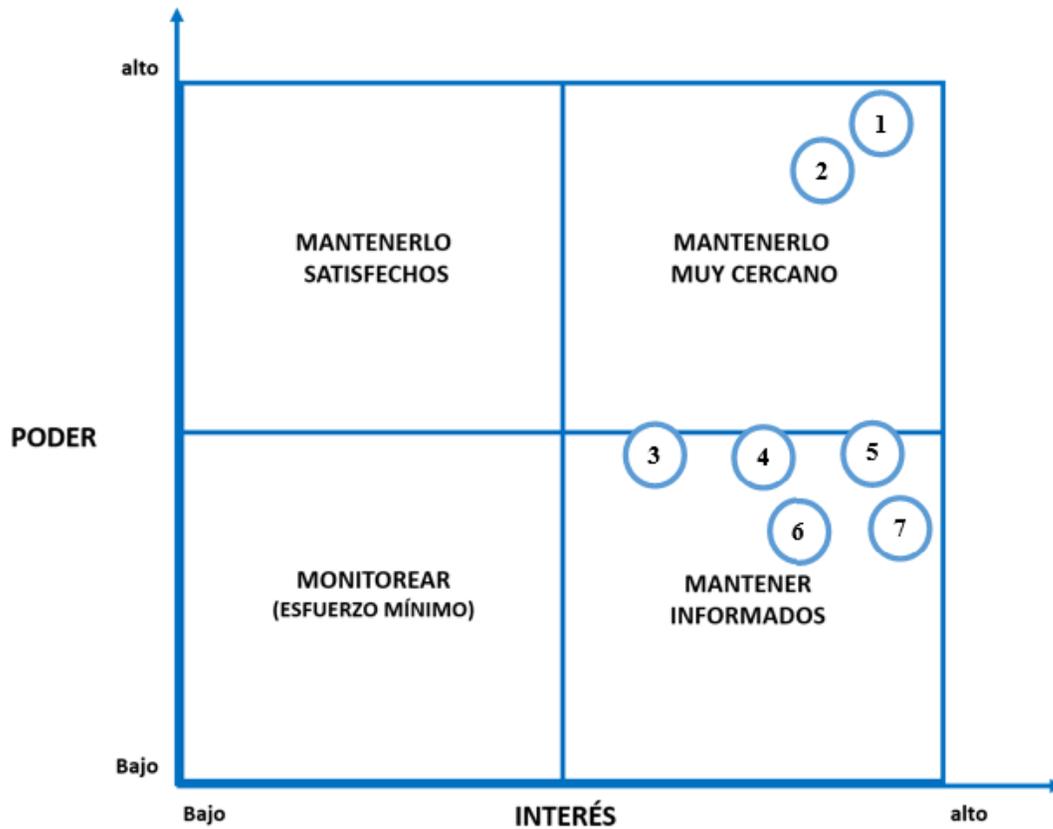
Nota: Este plan se aplicará no se pauta la reunión trimestral porque es la temporada más alta que tiene la empresa y las tiendas.

## 2.4.1 ELABORACION DEL CRONOGRAMA DEL GERENTE COMERCIAL

CRONOGRAMA							
ACTIVIDADES	MESES						
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
<b>REALIZAR Y PRESENTAR INFORMES</b>							
Revisión de Objetivos de Ventas	■			■			■
Planificación anual							■
<b>DISTRIBUIR INFORMACIÓN (CORREO INTRANET)</b>							
Alcance de metas semanales	■	■	■	■	■	■	■
Convocatoria de Reuniones trimestrales	■			■			■
Estrategias Promocionales	■	■		■	■		■
Eventos Semanales	■	■	■	■	■	■	■
<b>CONDUCIR O ASISTIR A REUNIONES</b>							
Reuniones Diarias y Semanales	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones Trimestrales	■						■
<b>EVENTOS</b>							
Apoyo de actividades	■	■	■	■	■	■	■
Visitas de enólogos (chile, argentina)		■				■	

Nota: en diciembre no se pauta la reunión trimestral porque es la temporada más alta que tiene la empresa y las tiendas.

## 2.4.2 MATRIZ DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES



1. GERENTE GENERAL / FINANCIERO
2. GERENTE COMERCIAL / VENTAS
3. GERENTE RETAIL Y LEALTAD
4. GERENTE TIENDAS ENOTECA
5. GERENTE DE MERCADEO
6. GERENTE DE MARCA
7. ASESORES DE NEGOCIO

Capítulo III.-

## **CONTROL**

### 3. CONTROL

#### 3.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE COSTO

La estructura de costo se diseñó basada en las mejoras consideradas que acompañan al plan de comunicación. Se tomaron en cuenta además de la tecnología necesaria las herramientas que tendrá el equipo recomendado.

Se recomienda utilizar Apple Ipad Mini 3 de 16GB con un paquete de datos de 5GB para cada equipo de ventas que tendrá integrada las herramientas como Skype para que los asesores que están en el interior puedan integrarse en las reuniones diarias de ventas. Office 365 donde dispondrán de todas las herramientas de office incluido el Outlook para enviar de manera más efectiva y podrán contestar al momento de recibir los correos, software BP's integrado en el equipo. Este presupuesto se agregará implementación de mejoras del Departamento Comercial.

<b>PRESUPUESTO PARA MEJORAS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA VINOS, S.A.</b>		
<b>MEDIO</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>COSTO</b>
TABLETA	12 MINI IPAD 3 DE 16GB WIFI +4G, COLOR SILVER	RD\$16,795.00 C/U
COVER	COVER CON TECLADO PARA MINI IPAD	RD\$695.00
INTERNET	SERVICIO DE INTERNET	RD\$995.00 (C/U)
SOTFWARE	OFFICE 365 (incluye Word, Excel, Power Point, Outlook, Publisher, One Note, Skype for Business, Access)	GRATUITO
SOFTWARE	BP'S	GRATUITO
<b><u>TOTAL</u></b>		<b><u>RD\$221,820.00</u></b>

## 3.2 INDICADORES

Como parte de la comunicación interna, Vinos S.A. debe realizar continuamente un proceso de evaluación de las estrategias y medios planteados, con el propósito de implementar o excluir parte de los elementos del sistema. Para este objetivo, se propone una serie de observaciones y revisiones periódicas de cada una de las estrategias propuestas anteriormente, para cada uno de los programas.

Para el control de ejecución y medición de resultados es necesario establecer indicadores de los que hemos establecido los siguientes:

- Cantidad de empleados que asisten a las reuniones y están informados de los temas que se tratan.
- Nivel de eficacia de medios utilizados.
- Retroalimentación
- Grado de intervención
- Nivel de progreso en la organización y el departamento de ventas en los procesos internos.
- Nivel de liderazgo y aceptación del departamento en la organización
- Matización continua de valores en el departamento
- Cultura organizacional y corporativa orientada hacia la tarea.
- Énfasis en la colaboración.

## CONCLUSIONES

El estudio realizado a los directores y colaboradores de Vinos, S.A. nos muestra que poseen una fuerza relevante en sus lazos interpersonales, mientras que su debilidad están enfocadas en que los directivos no reconocen la importancia de una excelente comunicación interna para el desarrollo del trabajo en equipo y la creación de una buena imagen corporativa. Lo que afecta el grado de motivación de los colaboradores prevalece en los mensajes, no se promueven el liderazgo y el trabajo en equipo, no contienen espacios de retroalimentación y ni se realizan estudios internos del clima de la organización.

El plan de comunicación propuesto está expuesto para un perfeccionamiento constante, por lo que las acciones pueden ser eficientes, esto permitiría actuar de la mejor manera y con precisión sobre la comunicación interna.

El plan de acción presentado para mejorar la comunicación interna de Vinos, S.A. puede ser utilizado por otras empresas que posean el mismo problema. Es conveniente y necesario añadir este plan a la superación de sus integrantes con el fin de realizar propuestas que estimulen alternativas para la solución de los problemas que se dan en la comunicación de la organización.

La comunicación organizacional tiene que ser efectiva y directa de manera que sus integrantes participen en la toma de decisiones resaltando que las ideas y opiniones presentadas sean de calidad y de interés, hacerles ver que su opinión es importante para la empresa.

Como pudieron observar los medios de comunicación utilizados por la empresa no son lo más formales, se debe de tomar en cuenta hacer uso de las herramientas para poder acercarse más a los empleados.

Promover la cultura de la empresa, generar confianza y apoyo, fortaleciendo los roles de cada uno de ellos y considerar que la opinión e ideas de los empleados es un valor importante para la empresa.

Se debe revisar de manera continua los contenidos de los medios de comunicación interna, colocando temas de interés para los empleados atendiendo la manera de redacción y el lenguaje requerido según la naturaleza de la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- <http://vinos.com.do/somos.html>
- Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.

## **ANEXOS**

**-ANEXO 1: ANTEPROYECTO APROBADO**

**- ANEXO 2: ENTREVISTA AL GERENTE DE VENTAS**

**- ANEXO 3: ENCUESTA AL EQUIPO DE VENTAS**

**- ANEXO 4: RESULTADOS ENCUESTA**

**- ANEXO 5: COTIZACIÓN EQUIPOS TECNOLÓGICOS**

# **ANEXOS**

**ANEXO #1: ANTEPROYECTO**



**DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS & EMPRESARIALES  
ESCUELA DE MERCADOTECNIA**

**ANTEPROYECTO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE: LICENCIADO EN  
MERCADOTECNIA**

**TÍTULO:  
ELABORACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL EQUIPO  
COMERCIAL DE VINOS, S.A.**

**SUSTENTANTES:**

**RITA JOSEFINA RODRÍGUEZ ROQUE  
MATRÍCULA: 2002-1279**

**STEPHANIE LEE ALVARADO  
MATRÍCULA: 2009-0373**

**CAROLINE DENISSE CANAAN DAVID  
MATRÍCULA: 2010-1698**

**ASESORAS:**

**SAYMA FELIZ Y WENDY PAULINO**

**DISTRITO NACIONAL, REPÚBLICA DOMINICANA**

**2015**

## **1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Implementación de plan de comunicación interna para un equipo comercial de la empresa Vinos, S.A. en Santo Domingo, República Dominicana en el período Mayo – Agosto 2015.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La comunicación es el proceso de interacción social y la facultad que nos permite transmitir y recibir informaciones, sentimientos y vivencias. La misma es fundamental para establecer buenas relaciones y se producen como parte de la actividad humana, permitiendo la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir en el comportamiento de los demás, la organización y desarrollo de los sistemas sociales.

La comunicación efectiva empresarial juega un papel importante ya que gracias a una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, está compuesta por elementos internos como externos, que son una pieza fundamental de la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente.

Con el auge de nuevas tendencias de mercado y la presencia de la era de la comunicación e información, las empresas han incrementado la búsqueda de herramientas que permitan el alineamiento del esfuerzo de todos los integrantes que conforman la misma, incentivando la comunicación ascendente y descendente en el ámbito corporativo.

Vinos S.A, es una importadora y distribuidora de vinos y bebidas espirituosas desde el 1995 en República Dominicana, formada por un amplio grupo de ventas en todas sus sucursales a nivel

nacional y en el interior, con una de sus filosofías basada en el enfoque de una marca de su portafolio para desarrollarla de manera individual lo que conlleva fuertes actividades en el área de ventas como también fuertes actividades de comunicación.

En la actualidad, la empresa no cuenta con un plan de gestión de comunicación que permita lograr la sinergia e integración entre sus colaboradores y actividades, no existe un departamento que regule el protocolo de comunicación interna entre los colaboradores. En ocasiones esta gestión es realizada por el departamento de Recursos Humanos de manera anárquica.

Por lo expuesto anteriormente, Vinos S.A. necesita que se lleve a cabo un método de comunicación efectiva que facilite esta gestión, evitando la transmisión de mensajes innecesarios, incoherentes e involuntarios.

Mediante esta investigación se realizará un plan de gestión, desarrollo e implementación de estrategias de comunicación para la empresa VINOS S.A., las mismas fueron tomadas en cuenta en el proceso de recolección de datos e información en la empresa, sustentada sobre la base de establecer nuevas prácticas de comunicación e integración laboral, enfocadas en el mejoramiento interno continuo de los procesos, el equipo de las fuerzas de ventas, el liderazgo y la consolidación de la empresa en el mercado.

Para la empresa Vinos S.A. un plan de gestión de comunicación para el equipo comercial, adicional a una cultura organizacional estructurada e integrada por herramientas que faciliten el manejo de información equilibrada, permitirá a la gerencia general y al departamento de ventas y sus colaboradores, la identificación de los principales aspectos que impiden el óptimo desarrollo de la comunicación efectiva y por ende, a través del mismo poder establecer el diseño e implementación de las estrategias de comunicación interna adecuadas para dar soporte a la gestión de los asesores.

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de comunicación interna para el equipo de ventas de VINOS, S. A. que proporcionará líneas de acción para potencializar resultados de la organización para el periodo mayo – agosto 2015.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar la integración y sinergia de todos los servicios, trabajos y niveles de la empresa.
- Identificar y crear mejoras en la descripción de puestos y funciones de manera productiva.
- Establecer nuevos instrumentos y procedimientos que incrementen la productividad de trabajo.
- Promover la actividad de comunicación ascendente y descendente en la empresa.
- Analizar la relación que existe entre comunicación y estructura de la empresa.
- Establecer procesos esenciales que permitan contribuir para el logro de las metas propuestas de la empresa.

### **4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Actualmente se puede decir que la comunicación interna es una fabricación diaria de reuniones, entrenamientos, intercambio de informaciones, difusiones y encuentros casuales.

Existen muchos factores que contribuyen a acercar los vínculos de las personas, convivir experiencias comunes y permitir ser un equipo, pero esto no les asegura que por compartir la misma meta obtengan una comunicación efectiva y exitosa.

La aplicación de un plan de comunicación interna es de vital importancia en las empresas ya que es utilizado para medir y analizar el buen desempeño del equipo personal que le compete y poder establecer parámetros con el propósito de lograr un desarrollo organizacional para aportar resultados que ayuden a lograr una mejor identificación de la empresa.

Esto ha sido como resultado de los cambios culturales ocurridos que de una manera afectaron en las organizaciones y dio paso a nuevos. Se analizará el marco teórico en referencia a la comunicación organizacional e interna.

Esta investigación tiene como objetivo principal crear un plan de comunicación interna al equipo de ventas de Vinos, S.A. partiendo de que su importancia es fundamental para el desarrollo de un ambiente afable en el entorno aspirando grandes mejoras a nivel interno.

## **4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Se utilizará el método deductivo, trabajaremos desde los aspectos generales hasta lo particular y el inductivo que nos permitirá la elaboración la inducción de los hallazgos. El objetivo que se busca con esta acción de mejora es establecer la estructura del plan de comunicación interna a Vinos, S.A. definiendo el proceso para detectar las necesidades de comunicación y de evaluación de la efectividad de los medios utilizados, de manera que sean acogidas a las acciones que definan el plan.

### **4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Esta investigación es de tipo exploratoria ya que será la primera vez que se realizará una búsqueda de información donde logremos identificar la problemática? del equipo de ventas. Esto a su vez aplicaremos un estudio descriptivo para obtener como resultado de lo observado. En la investigación inicial se detectó que no existe un plan de comunicación interna para el área de ventas que ha dado como punto de relevancia deficiencias en la comunicación. Con este plan se buscará optimizar la ejecución de las asignaciones y el logro de los objetivos.

El contenido de comunicación que se dirige a través de los canales es la base para que el proceso de comunicación a través de los asesores sea eficaz. Por tal motivo es necesaria la claridad en el contenido y en las informaciones que intervendrán en el proceso.

### **5. TIPO (S) DE INVESTIGACIÓN**

Los tipos de investigación seleccionados para la obtención de resultados son la descriptiva y la explicativa.

En la descriptiva se seleccionan múltiples variables y se miden cada una de ellas independiente de las demás con el objetivo de especificar sus características y con el propósito que delimita los hechos que conforman alguna problemática. Este tipo de investigación es con frecuencia el paso inicial en una serie de estudios diseñados a fin de proveer información para la toma de decisiones.

Se implantará este tipo de investigación buscando especificar las propiedades importantes del departamento de ventas en Vinos S.A, como fluye actualmente la comunicación en el departamento

de ventas e identificar los problemas y las oportunidades que ayudarán a responder la incógnita respecto a un plan de comunicación en el equipo comercial.

El explicativo, se comprobaba la problemática planteada, dando a conocer el porqué de lo que acontece en el departamento de ventas, en qué circunstancias y sus involucrados para contribuir a una solución con el mismo.

## **6. MARCOS DE REFERENCIA**

### **6.1 MARCO TEÓRICO**

A través de la historia, la comunicación se ha establecido como un proceso de intercambio de información en el cual la empresa únicamente se comunicaba con los clientes, proceso que con los años fue cambiando ya que Según Pizzolante, I (2004) la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Mientras que Sara Díez Freijeiro (2006) sostiene que es un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común. Acota Jiménez, J. G. (1998) que la comunicación interna para implicar en ese compromiso a toda la organización, no solo a los departamentos, y directores sino al conjunto de los empleados.

En la actualidad la tecnología es vital para comunicarse, pero nunca reemplazará a los métodos tradicionales como comunicaciones directas, personales, cara a cara, donde no solo se da a conocer las expresiones verbales de las comunicaciones, sino también las comunicaciones no verbales. Así

se podrá llegar a una efectividad en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales. De la misma manera Jiménez, J. G. (1998) sostiene que en toda empresa moderna y competitiva es indispensable que la organización facilite la reflexión global y la comunicación interna sobre los grandes intereses que le afectan.

De la misma manera Andrade H. (2005) sostiene que si las personas cuentan con los elementos que les permiten conocer lo que está sucediendo y lo que sucederá en la organización y consideran que esta les está jugando limpio, por más difíciles que sean las decisiones que se están tomando, es muy probable que apliquen de la ley de reciprocidad, y además de entender la situación, la apoyen y contribuyan a que el proceso sea menos duro para todos.

## **6.2 MARCO CONCEPTUAL**

Dentro del marco conceptual expondremos los principales conceptos utilizados en la comunicación que resalta varios elementos y procesos que intervienen directamente en la productividad y eficiencia de la organización.

### **COMUNICACIÓN:**

Según María del Carmen Martínez Guillén en su libro *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores* (2003) “Es la posibilidad de que cualquier corriente informativa que aparece en la empresa, ya sea ascendente, descendente o colateral, pueda surgir adecuadamente y llegar correctamente hasta el último interesado y destinatario”.

## **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:**

Según Corella, M. A. R., & Reséndiz, C. R. (Eds.). (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. Plaza y Valdés (pag.15). Es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran de manera operativa tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas con beneficios al sistema y que lo hacen más productivo.

## **COMUNICACIÓN INTERNA:**

Según Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Netbiblo. “Es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

## **TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA:**

Según Robbins, S (1999). Comportamiento Organizacional, (8ª ed.) México, Editorial Prentice Hall. La comunicación interna se divide en tres tipos:

- Comunicación ascendente: Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales.

La comunicación ascendente transmite a la gerencia el comportamiento de los empleados en las posiciones que ocupan, que sienten respecto a sus colegas y respecto a la empresa en general. Este análisis se determina a través de diversos medios como: el correo electrónico, retroalimentaciones grupales, retroalimentaciones por parte de clientes y relacionados, etc.

- La Comunicación descendente fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño.
- Comunicación lateral: Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

### **6.3 MARCO ESPACIAL**

La investigación será desarrollará en marco de la empresa VINOS, S.A. ubicada en el Ensanche Naco del Distrito Nacional de la ciudad de Santo Domingo de la Republica Dominicana.

### **6.4 MARCO TEMPORAL**

Esta investigación abarca el período Mayo – Agosto del año 2015.

## **7. MÉTODOS, PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **7.1 MÉTODOS DE OBSERVACIÓN, INDUCTIVO, DEDUCTIVO, ANÁLISIS, SÍNTESIS, U OTROS MÉTODOS.**

El método deductivo será el utilizado ya que a partir del marco teórico explicaremos el concepto del plan de comunicación interno a VINOS, S.A.

Se utilizaran diferentes métodos y técnicas como:

- **Histórico-lógico:** Permite determinar la lógica de los elementos de comunicación de la empresa, adaptada a la lógica del crecimiento histórico de la comunicación, comprobando los aspectos que inciden en la problemática y el estado actual del objeto de estudio.
- **Análisis- síntesis:** Permite observar los elementos establecidos en el objeto que se investiga en su totalidad y recopilar los aspectos que tienen relación y buscar unicidad.
- **Inductivo-deductivo:** Otorga utilizar datos para confirmar la teoría de lógicas que se presentaran en el objeto de estudio.

### **7.2 PROCEDIMIENTOS: MEDIOS CONSIDERADOS EN EL MÉTODO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Se harán consultas a documentos, libros, informes, página web de la empresa, entrevistas con empleados del departamento de ventas. Se realizará un estudio exploratorio ya que no existen antecedentes sobre el tema que puedan influir en el proceso.

### **7.3 TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN. (ENTREVISTAS, ENCUESTAS, ENTRE OTRAS)**

Las técnicas que se utilizarán serán las entrevistas grupales al equipo de ventas y encuestas a los gerentes de marca de la empresa.

- Revisión documental: Para la misma será necesario examinar la información con la finalidad de comprender la organización y su historia y otros aspectos relaciones con la empresa Vinos, S.A.
- Entrevistas: será implementada al gerente de ventas y a su equipo mediante una cita previa a la empresa.
- Encuestas: Está compuesta por un cuestionario que se abastece de los objetivos del plan de comunicación y por lo tanto del problema de investigación. Esta se realiza a una muestra seleccionada dentro de la empresa.
- La encuesta es una técnica empleada debido a que es la más apropiada para el plan de estudio porque nos permite obtener la información necesaria sobre cómo es la comunicación con el equipo de ventas de Vinos, S. A. Esta consiste en interrogar al equipo de ventas con un cuestionario correctamente organizado (estructurado).
- Observación directa: Esta contiene una unión con el objeto a investigar con la finalidad de recolectar los datos y reunirlos con fines de analizarlos.

La observación directa se basa en persuadir las ideas necesarias para el estudio con el fin de identificar el apoyo de comunicación interna dentro de la empresa.

## **8. TABLA DE CONTENIDO**

**DEDICATORIAS**

**AGRADECIMIENTOS**

**RESUMEN**

**INTRODUCCIÓN**

### **1. ANTECEDENTES Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **1.1 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL**

**HISTORIA**

**MISIÓN**

**VISIÓN**

**VALORES**

#### **1.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

**OBJETIVO GENERAL**

#### **1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

##### **1.3.1 ORGANIGRAMA**

#### **1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **1.5 NECESIDADES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

**1.5.1 IDENTIFICAR LOS DISTINTOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) Y SU NIVEL DE INFLUENCIA**

**1.5.2 REGISTRO DE LOS INTERESADOS**

**1.5.3 MODELO ACTUAL DE COMUNICACIÓN UTILIZADA POR LOS DISTINTOS GRUPOS DE INTERÉS (TANTO FORMAL E INFORMAL)**

**1.5.4 CUADRO ANÁLISIS MODELO DE COMUNICACIÓN EXISTENTE**

**1.5.5 LAS NECESIDADES DE COMUNICACIÓN (PRESENTES Y FUTURAS) DE LOS DISTINTOS GRUPOS DE INTERÉS.**

**1.5.6 ANALISIS FODA DE VINOS, S.A**

**2. PLANEACION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS**

**2.1 OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN**

**2.2 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE INTERESADOS**

**2.3 PLAN DE COMUNICACIONES**

**2.4 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

**2.4.3 ELABORACION DEL CRONOGRAMA DEL GERENTE COMERCIAL**

**3. CONTROL**

**3.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE COSTO**

**3.2 INDICADORES**

**CONCLUSIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

- ANEXO 1: ANTEPROYECTO APROBADO**
- ANEXO 2: ENTREVISTA AL GERENTE DE VENTAS**
- ANEXO 3: ENCUESTA AL EQUIPO DE VENTAS**
- ANEXO 4: RESULTADOS ENCUESTA**

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Sara Díez Freijeiro (2006) Técnicas de Comunicación: la comunicación en la empresa, España, Ideas propias Editorial.
- Pizzolante, I (2004) El poder de la comunicación estratégica Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Jiménez, J. G. (1998). La comunicación interna. Ediciones Díaz de Santos. • García, J (1998) Comunicación interna, Madrid, Editorial Díaz de Santos.
- Robbins, S (1999). Comportamiento Organizacional, (8ª ed.) México, Editorial Prentice Hall.
- Martínez G. María del Carmen La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores (2003) Ediciones Díaz de Santos, 2003.
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Netbiblo.

## **ANEXO 2: ENTREVISTA AL GERENTE DE VENTAS REGIONAL**

**1. ¿Podría compartir su opinión sobre como fluye la Comunicación Interna con el equipo de ventas?**

*Muy buena, por la estructura nos permite tener mucha fluidez, todas las mañanas nos reunimos el equipo tratamos las cosas pendientes, las cosas por hacer, También hay una comunicación directa con las gerentes, si hay algunas comunicaciones se manejan a través de la gerencia de marca y se la transmito a los asesores, las que son de manera informal se hacen de manera verbal. No hay procedimiento como tal, solo para las comunicaciones que ameritan la formalidad.*

**2. ¿Qué vías utiliza al momento de establecer comunicación con los empleados?**

*Depende La primera comunicación que se hace es verbal, reuniones con el equipo, siempre se envía un correo como constancia, si lo requiere se hace una minuta. Hay comunicaciones escritas dependiendo de la actividad a realizar, ese tipo de comunicación son muy esporádicas, por el tipo de negocio que trabajamos es un poco más informal en ese sentido. También tenemos varios grupos de whatsapp uno para el grupo de formación para capacitación de vinos, se hacen tasting, temas relacionados con las zonas de trabajo, temas de servicios, tips de ventas, entre otras cosas que se manejan el área.*

**3. ¿Da oportunidad para que los empleados emitan su criterio?**

*Cien por ciento, una de las razones por la que las reuniones se hacen todos los días, es para compartir ideas y los casos que tengan los asesores, por que sucede en ocasiones que pueden solucionar inconvenientes futuros aunque los canales no sean los mismos. Y si ha ocurrido que hay expuesto y han sido consideradas las ideas de los asesores o cualquier otra persona de la empresa. Aceptamos las críticas y las sugerencias de todos sin importar el nivel jerárquico.*

**4. ¿Cuáles canales utiliza para retroalimentar a los departamentos correspondientes?**

*Correo electrónico, es el principal, donde también los departamentos involucrados están todos en conocimiento y no alegar ignorancia, hay un compromiso por parte de mercadeo para hacer una acción puntual y el equipo comercial debe llevar a cabo esa acción a que se realice, entonces se remite una comunicación al asesor y al gerente de marca y se le da seguimiento de ambas partes.*

**5. ¿Considera que el estilo utilizado contribuye a fortalecer las relaciones entre los empleados y gerentes?**

*Si, el trabajo se manera de manera jovial y genera más confianza, a veces es muy bueno pero es un arma de doble filo, pero la comunicación fluye de manera muy efectiva.*

## ANEXO 3: ENCUESTA

Encuesta al equipo de ventas de Vinos, S.A.

1. ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su superior inmediato?

- a) Nada efectiva
- b) Poco efectiva
- c) Efectiva
- d) Muy efectiva
- e) Bastante efectiva

2. ¿Qué tipo de comunicación interna se utiliza en la empresa?

- Reuniones
- Internet
- Móvil de la empresa
- Video Conferencia
- Memorándum
- Comunicación Informal
- Otro \_\_\_\_\_

3. ¿Con que frecuencia se utilizan los siguientes canales de comunicación interna?

	Lo utiliza poco	Lo utiliza lo adecuado	Lo utiliza en exceso
Reuniones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Móvil de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Video Conferencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memorandum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación informal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Cuándo se debe tomar una decisión importante para la organización, se toma en cuenta la opinión de los colaboradores?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas Veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

5. ¿Qué cosas considera indispensables que haya en la organización/ institución / empresa donde labora?

- Salario
- Estabilidad Económica
- Comunicación
- Compañerismo
- Oportunidad de superarse
- Buen Clima Laboral

6. ¿Consideras suficiente la información que se ofrece desde dirección de área y gerencia?

- a) Si
- b) No

7. ¿Te interesaría recibir un boletín mensual con información interna?

- a) Si
- b) No

8. ¿Existe un Departamento o área especializada en Comunicación Interna?

- a) Si
- b) No

9. ¿Regularmente se ejercita la retroalimentación y cómo tú trabajas respecto de las expectativas?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas Veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

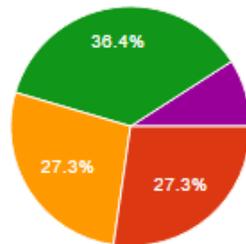
10. ¿Existe compromiso por la cooperación con otros equipos de trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas Veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

## ANEXO 4: RESULTADOS ENCUESTA

El resultado de la encuesta muestra datos proporcionados por todos los integrantes del equipo de ventas de Vinos, S. A.

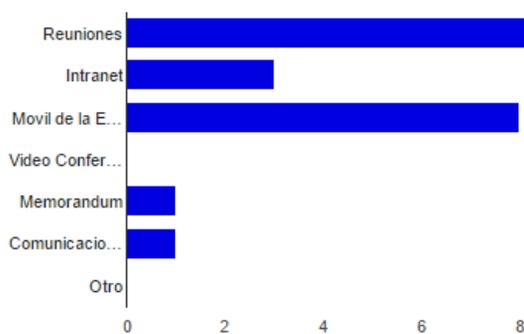
### ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su superior inmediato?



Nada Efectiva	0	0%
Poco Efectiva	3	27.3%
Efectiva	3	27.3%
Muy Efectiva	4	36.4%
Bastante Efectiva	1	9.1%

Los asesores evaluaron como muy efectiva la comunicación con su superior inmediato, en este caso son los gerentes regionales de ventas.

### ¿Que tipo de comunicación interna se utiliza en la empresa?



Reuniones	10	90.9%
Intranet	3	27.3%
Movil de la Empresa	8	72.7%
Video Conferencia	0	0%
Memorandum	1	9.1%
Comunicacion Informal	1	9.1%
Otro	0	0%

El 90.9% de los asesores asegura que la comunicación más utilizada son las reuniones, con el 72.7% sigue la comunicación por móvil de empresa y luego esta con un 27.3% el intranet, que en serían los correos electrónicos.

**Intranet [¿Con que frecuencia se utilizan los siguientes canales de comunicación interna?]**



El 63.6% considera que el intranet es utilizado adecuadamente con el equipo, mientras que el 36.4% consideran que lo utiliza poco.

**Móvil de la empresa [¿Con que frecuencia se utilizan los siguientes canales de comunicación interna?]**



El 81.8% de los asesores afirma que utilizan adecuadamente la comunicación vía móvil de la empresa, en contraste con el 18.2% considera que es utilizado en exceso como canal de comunicación interna.

**Video Conferencia [¿Con que frecuencia se utilizan los siguientes canales de comunicación interna?]**



El 100% de los asesores considera que la video conferencia es utilizada poco en la comunicación de la empresa.

**Memorandum [¿Con que frecuencia se utilizan los siguientes canales de comunicación interna?]**



El 63.6% afirma que el memorandum es utilizado adecuadamente, mientras que el 36.4% opina que es poco utilizado con canal de comunicación.

**Comunicación informal [¿Con que frecuencia se utilizan los siguientes canales de comunicación interna?]**



La comunicación informal fue considerada bien utilizada por el 54.5% de los encuestados, mientras que el 36.4% considera que es poco utilizado, sin embargo el 9.1% entiende que es utilizada en exceso.

**¿Cuando se debe tomar una decisión importante para la organización, se toma en cuenta la opinión de los colaboradores?**



En la toma de desiciones el 63.6% considera que solo algunas veces son tomados en cuenta, el 18.2% entiende que siempre son tomados en cuenta.

**¿Qué cosas considera indispensables que haya en la organización/ institución / empresa donde labora?**



El 81.8% coinciden que la oportunidad de superación es indispensable en la organización, mientras que, igualados con 63.6% el salario y la estabilidad económica, seguidos de la comunicación con un 54.5%, luego vemos el buen clima laboral con un 36.4% y por último pero no menos importante con un 27.3% el compañerismo.

**¿Consideras suficiente la información que se ofrece desde dirección de área y gerencia?**



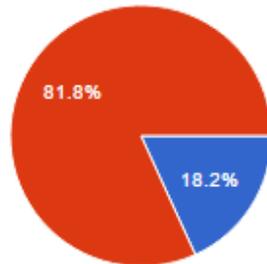
El 54.5% de los asesores consideran que es suficiente la información recibida por la gerencia.

**¿Te interesaría recibir un boletín mensual con información interna?**



En unanimidad, el 100% de los empleados consideran que les interesaría recibir un boletín con información interna de la empresa.

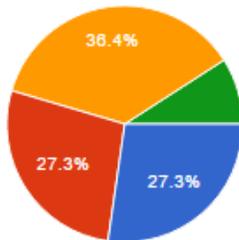
**¿Existe un Departamento o área especializada en Comunicación Interna?**



Si	2	18.2%
No	9	81.8%

El 81.8% considera que existe un departamento especializado en la comunicación interna de la empresa.

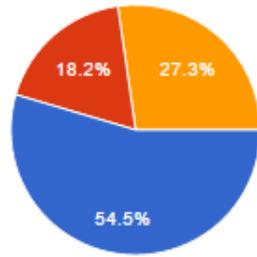
**¿Regularmente se ejercita la retroalimentación y cómo tú trabajas respecto de las expectativas?**



Siempre	3	27.3%
Casi Siempre	3	27.3%
Algunas Veces	4	36.4%
Casi Nunca	1	9.1%
Nunca	0	0%

El 36.4% de los asesores aseguran que solo algunas veces reciben la retroalimentación de su trabajo, con 27.3 otros opinan que siempre o casi siempre reciben la retroalimentación de sus expectativas.

**¿Existe compromiso por la cooperación con otros equipos de trabajo?**



Siempre	6	54.5%
Casi Siempre	2	18.2%
Algunas Veces	3	27.3%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%

El 54.5% entiende que siempre reciben cooperación de otros equipos de trabajo, así como el 18.2% opinan que casi siempre reciben ayuda, sin embargo solo el 18.2% considera que solo algunas veces reciben cooperación de sus compañeros.