

Tesis  
COS 2008  
BG 75.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
MENCIÓN COMUNICACIONES PUBLICITARIAS  
TRABAJO DE GRADO

En nuestro carácter de jurado evaluador del Trabajo de Grado titulado  
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA EL PLAN DE FOMENTO LÁCTEO  
DE FOMENTO LÁCTEO DE NESTLÉ

realizado por el estudiante:

MELANIE BRINKMANN

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA EL PLAN DE FOMENTO LÁCTEO-  
NESTLÉ VENEZUELA**

Andrés Bello, después de haber leído el presente trabajo de grado, ha  
sometido este

a presentación y defensa pública, en la forma de su reglamento.

Categoría Final: Distinta TESIS: MELANIE BRINKMANN

TUTOR: RAMÓN CHÁVEZ

Observaciones:

*[Faint signatures and text]*

Presidente del Jurado

Caracas, septiembre de 2008

## **ÍNDICE DE CONTENIDO**

## **ÍNDICE DE CONTENIDO**

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	8
1. Planteamiento del problema .....	10
2. Objetivos	
2.1. Objetivo General .....	10
2.2. Objetivos específicos .....	11
3. Justificación .....	11
4. Delimitación .....	11
<b>II. MARCO CONCEPTUAL</b>	
<b>1. Comunicación Organizacional</b>	
El fenómeno de la comunicación .....	14
Definición de la Comunicación Organizacional .....	15
La comunicación en las empresas .....	17
Tipos de Comunicación dentro de las organizaciones .....	20
La Comunicación Interna .....	21
La Comunicación Externa .....	22
<b>2. Planificación de la comunicación</b>	
La Estrategia .....	26
La planificación estratégica .....	28
La planificación de la comunicación: definición .....	30
Tipos de Planes de Comunicación .....	31
Pasos del Plan de Comunicación .....	31
Análisis del Entorno .....	33
Matriz de análisis DOFA .....	35
Público Meta .....	36
Objetivos de comunicación .....	38
Visión y Misión .....	40
Mensajes Clave .....	42
La Estrategia de comunicación .....	43

### III. MARCO REFERENCIAL

#### 1. La leche como producto vital

Consideraciones generales .....	46
Situación actual de la leche en Venezuela .....	47

#### 2. Empresa caso de estudio: Nestlé Venezuela

Historia de Nestlé en Venezuela .....	54
Visión, Misión, Valores y Objetivos .....	56
La Responsabilidad Social en Nestlé .....	57
El Plan de Fomento Lácteo .....	58

### IV. EL MÉTODO

1. Modalidad de tesis .....	63
2. Diseño de la Investigación .....	63
3. Tipo de Investigación .....	64
4. Operacionalización de las variables .....	64
5. Unidades de Análisis .....	66
6. Instrumento .....	66
7. Validación de instrumento .....	67
8. Procesamiento de datos .....	68

### V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. Matriz de Contenido .....	71
2. Resultados .....	77

### VI. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

1. Diagnóstico de la Organización .....	81
2. Descripción de los públicos a quien va dirigida la estrategia .....	82
3. Objetivos de la empresa .....	82
4. Objetivos generales y específicos de la estrategia .....	83
5. Eje de mensajes .....	83
6. Actividades/mezcla de medios .....	84
7. Responsables o involucrados .....	89

8. Voceros .....	90
9. Presupuesto Estimado .....	91
10. Cronograma .....	92
11. Indicadores de Gestión .....	93
12. Piezas o Propuestas .....	94
<b>VII. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>97</b>
<b>VIII. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>105</b>

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

## **ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS**

### **1. TABLAS**

TABLA N°1: Cuadro de la Clasificación de los objetivos dentro de una organización .....	39
TABLA N°2: Mapa de Vocería para la estrategia del Plan de Fomento Lácteo .....	92

### **2. GRÁFICOS**

GRÁFICO N°1: Consumo de leche en los países de Suramérica para la fecha .....	43
GRÁFICO N°2: Producción de leche desde 1948 hasta el 2006 en millones de litros .....	45

### **3. FIGURAS**

FIGURA N°1: Propuesta gráfica del folleto .....	95
FIGURA N°2: Propuesta gráfica de la página web o portal ganadero .....	96

## **INTRODUCCIÓN**



## ***I. INTRODUCCIÓN***

El trabajo de grado presentado a continuación ha tenido como objetivo principal para la investigación, el diseño de una estrategia de comunicación para el Plan de Fomento Lácteo, iniciativa que Nestlé Venezuela lleva a cabo en el país desde el año 2005, la cual será aplicada a nivel nacional.

La iniciativa e implementación del Plan de Fomento Lácteo por parte de Nestlé Venezuela viene dada a raíz de la situación que vive el sector lácteo venezolano desde la década de los ochenta, época en la cual la producción de leche comenzó a decrecer, al punto de que en la actualidad se produce aproximadamente la mitad de la cantidad de leche que se producía para el año de 1988.

Con la aplicación del Plan de Fomento Lácteo a nivel nacional Nestlé Venezuela busca solventar esta situación de crisis en un período de tiempo corto, específicamente busca duplicar la producción de leche del país para el año 2015. Para lograr este objetivo Nestlé ha articulado un plan con distintas actividades, enfocadas en el asesoramiento y acompañamiento del productor a lo largo de todo el proceso, desde la productividad misma de las fincas, pasando por la compra, procesamiento y distribución de la leche, para garantizar la calidad y seguridad alimentaria.

La estrategia de comunicación planteada en este trabajo de grado busca fomentar las alianzas estratégicas que posee Nestlé con productores de leche y obtener el apoyo por parte del gobierno en la implementación del Plan de Fomento Lácteo Nacional.

A través de las acciones a implementar en la estrategia se captará la atención de estos dos públicos o audiencias clave, como lo son todos los ganaderos o propietarios de fincas del país, dedicados a la producción de leche y que forman parte del Plan de Fomento Lácteo Nacional, o a su vez, aquellos que

podiesen presentarse como posibles candidatos del Plan y el Ejecutivo Nacional junto a todos los entes gubernamentales bajo su mando, que tengan relación con la Industria Láctea, como lo son el Ministerio del Poder Popular para la Alimentación (MINAL) y el Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y Comercio (MILCO), así como también todas las gobernaciones, alcaldías y municipios de las zonas en donde se lleva a cabo el Plan de Fomento Lácteo, y que por ende, podiesen apoyar o tener algún tipo de influencia en el desarrollo u optimización del mismo, a través de la creación e implementación de nuevas políticas.

La estrategia de comunicación que apoyará al Plan de Fomento Lácteo que lleva a cabo Nestlé, para posicionar el mismo entre las audiencias clave mencionadas, estará constituida por una mezcla de actividades o tácticas de un Plan de Comunicaciones Integradas 360º, ya que estará constituida por canales de comunicación tanto tradicionales como no tradicionales que abarcarán todos los públicos y audiencias meta. Entre las distintas actividades de la estrategia se pueden mencionar actividades y eventos entre cámaras pertenecientes al sector lácteo, actividades de lobby o cabildeo así como de relaciones públicas, publicidad, impresos y la implementación de medios tecnológicos como boletines informativos y una página web.

## **1. Planteamiento del Problema**

La leche es un producto esencial para el buen desarrollo físico y mental del ser humano desde su nacimiento, ya que es una fuente rica en calcio, magnesio, fósforo y Vitaminas A, B2, B12 y D. La cantidad de calcio que se ingesta hasta los 20 años es crítica para acumular una cantidad de calcio que permita enfrentar el balance negativo que comienza a partir de los 50 años, edad en la que la osteoporosis comienza a aparecer.

Desde la década de los ochenta, la producción de leche en el país comenzó a decrecer, alcanzando actualmente, 50% menos de lo que se producía hasta 1988, lo que posiciona a Venezuela muy por debajo del resto de los países de Latinoamérica en cuanto al consumo de leche.

Dado este escenario, Nestlé Venezuela, en el año 2005, decidió implementar un plan de acción denominado Plan de Fomento Lácteo cuyo fin último es lograr el incremento de la producción de leche en nuestro país, específicamente duplicarla para el año 2015.

A través de la estrategia de comunicación que se propone como objeto de este trabajo de grado, se busca posicionar el Plan de Fomento Lácteo entre las audiencias clave del país, como productores de leche del país y algunos entes del gobierno, para incrementar el apoyo necesario para mantener y mejorar la ejecución de este Plan.

## **2. Objetivos de la Investigación**

### **2.1. Objetivo General**

Diseñar una estrategia de comunicación que apoye al Plan de Fomento Lácteo

en Venezuela, como opción para la salida a la crisis de producción de leche.

## **2.2. Objetivos Específicos**

- Realizar el diagnóstico de la organización a trabajar.
- Identificar el perfil de la audiencia.
- Definir los objetivos comunicacionales de la estrategia.
- Diseñar los mensajes clave de la estrategia.
- Identificar los medios de comunicación a utilizar en la estrategia.
- Determinar el cronograma y presupuesto para la realización de la estrategia.

## **3. Justificación**

La importancia de este proyecto se fundamenta en la estrategia a realizar será ejecutada una vez terminado el trabajo de grado. Estos resultados permitirán posicionar el Plan de Fomento Lácteo como el proyecto base para comenzar a solventar la crisis de la producción de leche, que se ha venido presentado en Venezuela desde la década de los ochenta. De esta manera se podrá obtener el apoyo de los actores clave mencionados anteriormente, para optimizar los resultados que el Plan ha venido arrojando.

## **4. Delimitación**

El estudio que se plantea se basa en el desarrollo de una estrategia de comunicación para Nestlé Venezuela, que será aplicada a nivel nacional, y cuya realización pretende realizarse en un lapso de 7 meses, en el período comprendido entre enero 2008 hasta julio de 2008.

Las audiencias clave a las que va dirigida esta estrategia de comunicación son específicamente los ganaderos y productores de leche en el país, y entes gubernamentales, especialmente aquellos relacionados con el sector alimentario.

## **MARCO CONCEPTUAL**

## II. MARCO CONCEPTUAL

### 1. La Comunicación Organizacional

#### El fenómeno de la Comunicación

Un punto de partida básico y lógico consiste en definir lo que es la comunicación *per se*, pues este fenómeno es la esencia sobre la cual se reseñan y plantean las ideas contenidas a lo largo del trabajo de grado.

Según Billorou (1992), “la comunicación es el hecho de transmitir señales mediante un código común al transmisor y receptor, de manera que el primero pueda hacer llegar un mensaje al segundo y recibir una respuesta”. (p.9.).

De igual forma para O’Sullivan (1992):

La comunicación en definitiva es información, pero también es sentimiento y emoción. Puede incluir hechos y opiniones, instrucción o persuasión. No tiene que ser en palabras, ni ser expresada explícitamente: los significados latentes, ‘el lenguaje silencioso’, el lenguaje no verbal, son una información importante. En este sentido, la información es, en verdad, comunicación. (p.16.)

En una formulación precisa se entiende por comunicación, de acuerdo con Smith (1995) como: “proceso a través del cual un conjunto de significados que han tomado cuerpo en un mensaje, se trasladan a una o varias personas, de tal manera que el significado percibido sea equivalente a lo que los iniciadores del mensaje intentaron” (Smith 1995 citado en Lucas, 1997, p.95.)

Al realizar la revisión del concepto de “comunicación” que proponen los autores, se encuentra una coincidencia al hacer referencia de los elementos que integran el proceso comunicacional. Berlo (1987) propone un modelo para estudiar dichos elementos, y los clasifica de la manera siguiente:

- **Fuente:** constituye el origen y punto de partida del mensaje.

- **Mensaje:** es la idea que se desea transmitir, la cual debe tener un contenido determinado y estar cifrada en un código comprensible para el receptor. Lucas (1997) hace referencia a que en comunicación se emplean diversos tipos de mensajes, y propone la siguiente:
- *Sensibles:* son aquellos que provocan una reacción emocional en el receptor, al contrario de otros mensajes que buscan una respuesta más bien intelectual.
- *Persuasivos:* buscan inducir al receptor a realizar una acción específica.
- *Positivos o Negativos:* dependerá de la información que transmitan, si provoca sentimiento de satisfacción o placer serán positivos, si conlleva a sentimientos de abatimiento, enfado o desacuerdo, serán negativos.
- *Complejos:* dependerá de la amplitud y precisión de la información que contengan.
  
- **Canal:** es el vehículo a través del cual se transporta el mensaje. Se debe tener presente, que cada canal aporta al proceso de comunicación, determinadas características de percepción. Por esta razón, la selección del vehículo debe realizarse tomando en cuenta las características del receptor y el efecto que buscamos con el mensaje.
  
- **Receptor:** es aquel que recibe el mensaje. El emisor y el receptor cumplen papeles rotativos, que parten de la base de la retroalimentación presente en todo proceso de comunicación.

### **La Comunicación organizacional: su definición**

Cuando el fenómeno de la comunicación se estudia desde el punto de vista empresarial, se está en presencia de lo que numerosos autores definen como “*comunicación organizacional*”. No obstante, antes de adentrarse en este concepto, es necesario entender primero qué es una organización.



Rogers (1980), explica que la organización es “un sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar, mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo, los objetivos comunes” (p.7.).

Para Bartoli (1992) la palabra organización posee un doble significado: la acción de organizar y conjunto organizado, entendiendo este último como “cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo” (p.18.)

Una definición más amplia sugerida por Shein (1972) de la organización es:

La coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad” (p. 19.).

Una vez destacado el significado de “*organización*”, puede esgrimirse el concepto de “*comunicación organizacional*” que define Ramos (1991) como “la ordenación de sistemas de comunicación y del manejo de conocimientos bajo normas racionales, incluyendo la obtención y el logro de los objetivos previstos”. (p.15.).

En este sentido, Collado Fernández (1999) entiende la comunicación organizacional:

Como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ellos con el fin de que este último cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. (p.31).

Para Katz y Kahn (1991) la comunicación organizacional consiste en “el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización. (Katz y Kahn citado en Ramos, 1991, p.15.)

Con base en lo propuesto por las diferentes definiciones, Golhaber (1984) propone varios hilos comunes entre los conceptos de comunicación organizacional:

- Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- Involucra personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

El concepto de comunicación organizacional engloba una serie de definiciones de carácter menos amplio como son: la comunicación corporativa, la comunicación empresarial y la comunicación institucional. Estas clasificaciones son mencionadas por la mayoría de los autores consultados sin hacer mayor distinción entre ellas, pues, en esencia, se habla del mismo fenómeno aunque con denominaciones distintas.

Continuando con este orden de ideas, Verde y García (1994) afirman que “la diferencia entre comunicación corporativa, organizacional o institucional no es ninguna más allá que la corporación, organización o la institución que está haciéndola, es decir, la naturaleza de la empresa”. (Verde y García citado en Römer 1994, p.94.).

### **La comunicación en las empresas**

A juicio de Römer (1994) las empresas hoy se enfrentan a una diversidad de ambientes tanto internos como externos, que de alguna manera exigen, la adopción de actitudes comunicacionales cónsonas consigo mismas. Para explicar esto, Römer cita a Hebert (1988), quien afirma que estas actitudes comunicacionales corporativas procuran:

Ni más ni menos que proporcionar a la empresa una personalidad fuerte que le permita avanzar con mayor facilidad por el camino del éxito, reducir las resistencias propias del entorno, integrándose en cualquiera que ésta sea, y dar al conjunto de las acciones de la empresa un nuevo aliento y dinamismo que haga mejorar sus resultados. Su función consiste esencialmente en aumentar a largo plazo los beneficios y el crecimiento de la empresa, consiguiendo simpatía y el apoyo público. (p.23)

Pizzolante (1996) señala que “el rediseño empresarial significa asumir un nuevo enfoque en la forma como las organizaciones tradicionales han dirigido sus comunicaciones internas y externas, realineándolas con el propósito de llevar a cabo los objetivos corporativos” (p.46). En este sentido, indica que la comunicación corporativa es un gran esfuerzo por generar coherencia y reforzar cada una de las acciones comunicacionales que realiza una empresa o institución.

Ninguna entidad importante existe hoy sin preocuparse por la comunicación, porque ésta se ha revelado como indispensable en un universo competitivo. “El éxito de una institución, de un político, de un producto, está relacionado en proporción directa con la eficacia de su acción comunicativa”. (Álvarez, 1997, p.125).

La empresa, según Jennings y Churchill (1991), dispone de muchas herramientas en la tarea de comunicarse con sus grupos de interés, en competencia con otros mensajes discrepantes y conflictivos que los grupos objetivos reciben casi continuamente:

Es imposible hacer una distinción clara entre el mercadeo de un producto y las comunicaciones empresariales, debido a que los clientes pretenden adquirir un producto completo, concepto éste que incluye confianza tanto en el proveedor como en el producto mismo, y debido, esencialmente, a que una firma se define a través de sus productos. En efecto, normalmente una empresa comunica mucha más información sobre sí misma por medio de sus productos que de otra forma. (p.20)

Scheinsohn (1997) denomina la comunicación corporativa como el conjunto de mensajes que –voluntaria o involuntariamente- la empresa emite, ya sean éstos de naturaleza *marketinera* o *institucional*. Con la expresión

*marketinera* el autor hace referencia a las comunicaciones cuyo objetivo es apoyar el mercadeo de los productos de una empresa, es decir los mensajes publicitarios.

Si se toma en cuenta el aspecto externo de la organización y el mundo empresarial, se puede pensar, de acuerdo con Lucas (1997), que la comunicación corporativa intenta conectar la identidad -donde la referencia a los productos y servicios ofrecidos, son tan importantes como las propias consideraciones de los empleados- con la imagen corporativa.

Bartoli (1992) a lo largo de su obra, considera la existencia de los que ella denomina *la organización comunicante* y *la comunicación organizada*, entendiendo la primera como aquella que, para llegar a ser comunicante, debe presentar determinadas características:

- Abierta para comunicarse con el exterior (medio) en emisión y recepción interactivas.
- Evolutiva, es decir, ni rutinaria ni excesivamente formalista, para manejar la evolución de lo imprevisto.
- Flexible para permitir una dosis oportuna entre comunicación formal e informal.
- Confiabilidad explícita para proporcionar un hilo conductor a la comunidad formal e informal.
- Con responsabilidades para todos, con el fin de evitar la búsqueda de un poder artificial por parte de algunos, mediante retención de información.

De igual manera, la *comunicación organizada* para que sea tal dentro de la empresa, debe presentar las siguientes características:

- Debe tener una finalidad, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan conjunto.
- Debe ser multidireccional, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal e interna-externa, etc.

- Debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos e indicadores seleccionados en función de objetivos.
- Debe estar adaptada, integrando todos los sistemas de información administrables, administrados y adaptados a las necesidades específicas de cada sector, teniendo siempre en cuenta la cultura del medio.
- Debe ser flexible: para integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan.

Por otro lado, “el verdadero objetivo de la comunicación efectiva en una empresa es lograr una comprensión común y concentrarse en lo que la organización está tratando de lograr en el mercado.” (D’Aprix, 1999, p.19).

Tal y como lo expone este autor, el único argumento lo suficientemente poderoso como para impulsar a la gente a aceptar el cambio, es que la comunicación tiene sus raíces en el mercado. Si el cliente insiste en el cambio, no hay alternativa, pues ignorar las demandas del cliente es hacer que el negocio sea irrelevante y, finalmente, insolvente.

El reto gerencial actual nos permite plantear que “la comunicación es una condición de supervivencia empresarial, de gerencia global, de hacer ver lo que se pretende lograr.” (Römer, 1994, p.27).

### **Tipos de comunicación dentro de las organizaciones**

Ramos (1991) cita a Goldhaber con el propósito de señalar una división de las comunicaciones dentro de las empresas, a partir de la diferenciación de las actividades que tienen lugar dentro de las mismas:

- Comunicaciones Internas: reuniones de supervisores, de la organización en su conjunto, de sindicatos, sistemas de sugerencias, funciones sociables, informes técnicos y representaciones orales, programas de capacitación, sesiones de orientación y de información e instrucción.

- Comunicaciones Externas: conferencias para mejorar el prestigio de la organización, comerciales, de publicidad o sobre política; presentaciones cívicas o sociales, convenciones o conferencias de presentación, etc.

### **Comunicación interna**

En la cultura de la empresa se debe encontrar la base de las estrategias de comunicación interna. La cultura es aprendida, evoluciona con las nuevas experiencias y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. “El plan estratégico de comunicación interna debe producir un grado óptimo de integración del trabajador y su cohesión con el conjunto general de la empresa; esto se traduce en una positiva motivación personal. “ (Pizzolante, 1996, p.72).

En el trabajo de Principe y Mayorca (1999), se explica que las comunicaciones internas se hacen particularmente esenciales en tres momentos: en el proceso de inducción de nuevos empleados, durante los años de trabajo (donde la consolidación y reafirmación constante de la identidad corporativa se hace necesaria para los empleados), y en la culminación o interrupción del trabajo.

Si se habla de la organización como un sistema abierto, deben analizarse tanto las comunicaciones internas como las externas, para que de esta manera sea factible la adaptación al entorno, y por consiguiente, tomar decisiones comunicacionales acertadas. Hablar solamente de la comunicación interna nos llevaría a considerar a la organización como un sistema cerrado, algo totalmente alejado de la realidad. (Kreps citado en Lucas, 1997).

En tal sentido, se consigue tener no sólo una cierta estabilidad organizativa mediante la comunicación interna, sino también una continua adaptación al ambiente externo, con lo que los canales de comunicación internos y externos ayudan a la organización a mantener un equilibrio productivo entre la estabilidad y la innovación en las actividades organizativas. (Kreps citado en Lucas, 1997).

## **Comunicación Externa**

El entorno de una organización está compuesto por todos los elementos externos a ella que tienen algún grado de influencia en la misma. Ante este hecho:

Podemos ver a la organización como receptora o emisora de información con su entorno relevante. Esto da lugar a la consideración de dos actividades interrelacionadas que constituyen la comunicación externa: 1) El envío de información a los representantes del entorno. 2) La búsqueda de información. (Kreps citado en Lucas, 1997, p.200).

El conjunto de actores que habitualmente hay que tener en la comunicación externa, se puede concretar, a juicio de Lucas (1997), en los siguientes: el departamento de comunicación, los clientes, la comunidad local, el gobierno central, el gobierno local, las instituciones educativas, los proveedores de bienes y servicios, los grupos financieros, los medios de comunicación social, otras instituciones del entorno, las superorganizaciones y la competencia.

De igual manera, Lucas (1997) expone que los clientes de la organización son el elemento fundamental del entorno, en especial en las empresas cuya existencia sólo es posible en la medida en que haya un interés público por los bienes y servicios ofrecidos.

Sólo el consumo de estos servicios y su correspondiente pago permite, a largo plazo, la remuneración del personal y la estabilidad del grupo. La investigación de mercados permite un mejor conocimiento de los clientes potenciales y actuales. La publicidad y la comunicación corporativa dan la información adecuada sobre la organización y sus productos. (Jonson y Jefkins citado en Lucas, 1997, p.204).

## **Clasificación de la Comunicación Externa**

Bartoli (1992), señala que la comunicación externa abarca las siguientes dimensiones:

- Comunicación Externa Operativa

Se produce cuando distintos miembros de la empresa entran en contacto directo con personas ajenas a la organización (clientes, proveedores, poderes públicos, contratistas, entre otros), en el marco de las actividades profesionales diarias. “Por esta razón, cada uno vehiculiza una imagen, unos mensajes en nombre de la empresa, y recibe informaciones que integra y absorbe en el seno de la organización”. (Bartoli, 1992, p.100).

- Comunicación Externa Estratégica

Está referida a las acciones externas de la empresa que están dirigidas a poder tener conocimiento de datos de la competencia, signos de evolución de técnicas, posibilidades de nuevas reglamentaciones, cambios probables de empleos, movimientos sociales que puedan afectarla, etc. La función de escucha –o de “vigía”, de la empresa, trae como resultado el que pueda proveerse de material de análisis que aportan elementos de ayuda para la decisión estratégica para el mediano o largo plazo.

- Información Externa de Notoriedad

En este caso, ya no son los miembros de la empresa los que comunican, sino que es la institución la que informa con el fin de hacer conocer sus productos, de mejorar la imagen general o desarrollar su notoriedad. Las principales formas de información externa de notoriedad según Bartoli, son: la publicidad, la promoción, patrocinios, donaciones, muestras de producto, stands en ferias y exposiciones, entre otros.

Esta lista de las formas de información externa de notoriedad no es exhaustiva, pues la misma autora acota que las modalidades son múltiples.

Cuando se habla de comunicaciones internas y externas dentro de las organizaciones, entra en juego un elemento clave para todo el proceso: el público o audiencia, lo cual es definido por Villalobos (1992), como todas aquellas personas que, de una u otra manera, se ven afectadas por las acciones comunicacionales de la empresa.



Las organizaciones tienen relación con diferentes públicos, los cuales pueden ser clasificados, según Römer (1994), en tres tipos:

- Público interno: trabajadores, empleados, gerencia.
- Público intermedio: accionistas, proveedores, clientes directos.
- Público externo: todos aquellos que no estén vinculados en forma directa con la empresa.

### **Las Relaciones Públicas y el Lobby o Cabildeo**

Las empresas y organizaciones que se desenvuelven en la sociedad de hoy en día, han entendido la importancia que tiene la percepción del periodista como creador y transmisor de mensajes que posteriormente serán publicados en los distintos medios de comunicación. Por ello, han planificado ciertos métodos que benefician la relación organización-periodista, de forma tal que este último pueda conocer los temas de carácter noticioso que rodean a la empresa y así lograr publicaciones. El objeto final de establecer estas relaciones por parte de la empresa es que las publicaciones sean positivas para la organización.

De acuerdo a Simon (1999), "las Relaciones Públicas son una función gerencial que evalúa las aptitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción para ganar aceptación y entendimiento público" (p.75)

Rivadeneira (2000), acepta que las relaciones públicas no son más que "una actividad que tiene como objetivo atraer la atención y conseguir la aceptación pública para contar con el favor de ella en determinada causa comercial, política, religiosa, social, educativa, filantrópica, deportiva, etc." (p.46). y culmina este concepto citando a Gnecco al explicar que este autor lo resume diciendo que el objeto de esta actividad es "crear y mantener una imagen de prestigio". (Gnecco en Rivadeneira 2000).

Simon (1999) afirma que el concepto de Relaciones Públicas ha variado con el correr del tiempo, pero hoy su principio fundamental es que una organización existe no solo para provecho propio, sino para el de todos; y privilegia la necesidad de servir al público. Las Relaciones Públicas han sido históricamente utilizadas con fines tácticos; pero por la naturaleza de los temas que aborda, son tenidas en cuenta cada vez más como un "recurso estratégico", del que las instituciones no pueden prescindir sin correr el riesgo de no contar con el apoyo de la Opinión Pública.

De acuerdo a Biagi (1999), es importante señalar que las publicaciones realizadas tras esfuerzos de relaciones públicas, son notas en las que la organización, o el personal especializado, proporciona información a los periodistas sin tener el control sobre la forma en que aparecerá o en que será escrito, ya que cada emisor aporta a su artículo, de la manera más especial posible, una cierta línea que sigue sus percepciones individuales.

Dentro de las relaciones públicas se encuentra una rama o modalidad llamada Lobby o Cabildeo, definida por Drago (2003) como:

Toda acción deliberada y sistemática destinada a influir en las decisiones y políticas del Gobierno y/o el Congreso, llevada a cabo por un grupo particular en favor de sus intereses y puntos de vista, a través de la búsqueda del contacto o comunicación directa con autoridades y funcionarios públicos. (p.1).

García (2003), define el Lobby como "un plan o estrategia de comunicación y relaciones públicas, para comunicar y defender determinados intereses ante los legisladores y los distintos representantes de las administraciones públicas" (p.57).

En la misma línea de pensamiento, García (2003) señala que el lobby o cabildeo debe ser ejercido siempre que una organización necesite que se favorezcan sus intereses, a través de los procesos políticos legislativos o ejecutivos de ámbito local, nacional o internacional, así como en el ámbito económico, empresarial o social.

## **2. La Planificación de la Comunicación**

### **La Estrategia**

Todo plan aplicado al área que fuese, en cualquier situación, se origina a partir de una estrategia. De tal manera, Mintzberg (1993) conceptualiza la estrategia como: “una especie de curso de acción conscientemente determinado, o una guía para abordar una situación específica”. (p.14).

Continuando en esta misma línea, Hofer (1985) plantea que puede verse la estrategia de una organización como una declaración de los medios fundamentales que se usará para tratar de alcanzar sus objetivos. Esta definición se circunscribe a dos observaciones: la primera, es que para poder actuar la empresa debe invertir parte de sus recursos, y la segunda, es que para alcanzar cualquier objetivo, la organización también tiene que interactuar con el medio externo.

Al frente de cada estrategia se encuentra la figura del estratega, y Potter (1999) lo define como:

Aquel que conoce los objetivos de la organización, examina el ambiente externo en el que está inmersa, prevé el futuro posible que tendrá y establece la dirección que deberá tomarse. El estratega es aquel que ayuda a la organización a adaptarse efectivamente al entorno cambiante. (p.8).

De acuerdo a David (1994), desde un punto de vista global, la estrategia implica tres fases: formulación, ejecución y evaluación. Para poder formularla, debe llevarse a cabo una investigación con el objetivo de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, que conduzcan a la comparación de diversos factores que permitan la fijación de objetivos y estrategias para la empresa. En síntesis, son tres las actividades que se

requieren para el logro de la formulación de estrategias: investigación, análisis y toma de decisiones.

La ejecución, según el autor, significa la movilización tanto de los empleados como de los gerentes para llevar a cabo las estrategias ya enunciadas. De tal manera, esta fase está compuesta por tres etapas como son la fijación de metas, de políticas y la asignación de recursos. Así mismo, la evaluación consiste en establecer la manera más adecuada para medir los resultados del plan ejecutado.

Hofer (1985) señala que en toda estrategia deben prevalecer cuatro componentes fundamentales:

- **Ámbito:** se refiere a la extensión de las interacciones entre la compañía y su medio ambiente. Es decir, el *dominio* de la organización.
- **Aplicación de recursos:** aquí entran en juego el nivel y los patrones según los cuales la organización destina o emplea sus recursos y destrezas con el fin de alcanzar sus metas y objetivos.
- **Ventajas competitivas:** es decir, el lugar especial que se labra una compañía frente a su competencia.
- **Sinergia:** efectos conjuntos que se buscan con la aplicación de los recursos de la organización y sus decisiones sobre el ámbito.

A pesar de que hasta ahora se ha plasmado la propuesta de carácter amplio que distintos autores proponen, a juicio de Römer (1994) “no indispensablemente una estrategia debe aplicarse a todo el conglomerado de la empresa, ya que en ocasiones puede ser trazada con fines muy específicos y para oportunidades puntuales” (p.108)

## La Planificación estratégica

La planificación estratégica contiene dos elementos de análisis que se pueden diferenciar claramente a partir de su misma denominación: planificación y estrategia.

Según Corredor (1984), la planificación es un concepto que nunca será apartado de dos factores que le son innatos en la exploración y construcción del futuro como lo son la dirección y el control. Cuando se añade lo estratégico para formar el término en discusión, se amplía el significado para incluir en la definición, el control del conflicto y de las fuerzas que lo utilizan como medio para alcanzar sus objetivos.

En un mercado tan cambiante, la planificación permite a la empresa responder rápidamente a las demandas variables que se presentan en el mundo empresarial, a las condiciones del mercado en sí mismo y a las expectativas de los clientes. De esta manera, “la planificación se refiere al conjunto de actividades mediante las cuales se fijan los objetivos y se determinan las líneas de acción más apropiadas para alcanzarlos”. (Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby 1996, p.198).

En la opinión de estos autores, son cuatro las características de la organización moderna que recalcan la necesidad de planificar:

- El lapso de tiempo en aumento que se cumple entre las decisiones actuales y los resultados futuros.
- La creciente complejidad de la organización.
- La competencia global cada vez más aguda.
- El impacto de la planificación sobre las demás labores de gestión.

Ivancevich y otros (1996) indican que si bien es cierto que toda planificación eficaz concentra su atención en el cliente y en las áreas de calidad y de la competitividad, las actividades de planificación se diferencian obedeciendo a:

- El ámbito: es el área de actividades cubierta por el plan.
- El marco temporal: es el período de tiempo que se toma en cuenta para el desarrollo del plan.
- El nivel de especificidad: es una medida de la adecuación del plan.

Por otro lado, el esfuerzo intelectual requerido en la planificación presupone conocer no sólo las alternativas más capaces para lograr un objetivo determinado, sino la determinación de cuál de ellas será la más efectiva. “La planificación es un proceso de gestión, de naturaleza deductiva y diseñado para obtener resultados metódicos”. (Ivancevich y otros, 1996, p.218).

Una vez descritos por separado los conceptos de estrategia y planificación, se abordará la esencia del significado de la planificación estratégica, que se conoce como “el proceso mediante el cual se examina el medio ambiente de la organización, se determina su finalidad, se fijan los objetivos y metas deseadas, se formula un plan operativo y se elabora un plan de cartera”. (Ivancevich y otros, 1996, p.244)

Potter (1999) asevera que la misión, objetivo y tácticas de la organización, deben estar desarrollados dentro del proceso de planificación estratégica, el cual debe responder de acuerdo a Goodstein (1998), a tres preguntas fundamentales:

1. ¿Hacia donde se dirige la organización?
2. ¿Cuál es el entorno de la organización?
3. ¿Cómo pueden las metas organizacionales ser alcanzadas?

Un plan se presenta como el resultado de una estrategia, es un documento escrito en donde se plasman las decisiones tomadas por los estrategas, en un momento determinado y para el alcance de determinados objetivos. “La planificación estratégica es la disciplina madre de la planificación de comunicaciones”. (Potter, 1999, p.5)

## **Planificación de la Comunicación**

Desde hace algunos años el ámbito de mercado para las empresas es sumamente competitivo, es por ello que se plantea la necesidad de que las comunicaciones sean planificadas y llevadas a través de la metodología de un Plan de Comunicación.

Para Potter (1999), un plan de comunicaciones “es un documento escrito en el que se explican las actividades comunicacionales a emplear para alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en que serán llevadas a cabo y el presupuesto que será necesario para ello”. (p.35).

Cabrera (1997) en su trabajo plantea que “el plan de comunicaciones no es otra cosa que un instrumento para organizar y aplicar la política de comunicación de la empresa, haciendo uso de todas las disciplinas y herramientas de modo coordinado”. (p.39).

Al observar los conceptos mencionados anteriormente, es posible percibir la similitud que presentan con respecto a lo planteado sobre la planificación estratégica, lo cual lleva a considerar que la diferencia como tal, estriba en el ámbito de aplicación de la planificación. En el caso particular de esta investigación, el área objeto de estudio es la comunicación en una organización.

A propósito de planificar la comunicación, Bartoli (1992) señala que es una práctica poco usual, pero que tiende a desarrollarse apuntando hacia la concreción de la relación entre la comunicación (como medio) y la estrategia (como vector de objetivos). “En efecto, cabe decir que una política de comunicación debe ser coherente, tanto con relación al contacto y con los objetivos, como en lo que respecta a su globalidad” (Bartoli, 1992, p.165).

Finalmente, Cabrera (1997) propone que un plan de comunicaciones debe apoyarse en el proyecto que la empresa lleva a cabo, así como en sus grandes líneas estratégicas y, a partir de allí, se funde con los planes de marketing y planes comerciales.

## **Tipos de Planes de Comunicación**

Sherry Ferguson (1999) establece diferencias entre los planes de comunicación, clasificándolos de la siguiente manera:

- Plan Estratégico: incluye los objetivos de negocio de la organización, las políticas, el análisis del entorno interno y externo, los objetivos de comunicación, los mensajes a utilizar y un anticipo de los recursos financieros necesarios.
- Plan Operacional: especifica cómo la organización logrará sus objetivos estratégicos y establece la asignación de fondos para las actividades de comunicación.
- Plan de Trabajo: es una extensión del plan operacional, sólo que el trabajo a planear es más concreto y específico.
- Plan de apoyo: se refiere al tipo más común de plan de comunicación, pues maneja una actividad específica, una iniciativa, o problema en particular.
- Plan de manejo de crisis: incluye elementos como los indicadores de crisis, miembros de equipo de comunicación, estrategias de comunicación, contestación, mecanismos del mando y la evaluación de funcionamiento para el manejo de situaciones sorpresivas que generen crisis en una organización.

## **Pasos del Plan de Comunicaciones**

Retomando la idea expresada con anterioridad, la cual hace referencia a la aplicabilidad del concepto de planificación propiamente dicho, al campo comunicacional, tiene cabida la reseña de algunos autores que proponen un proceso básico para el acto de la planificación.



De tal forma, Ivancevich y otros (1996), plantean como etapas del proceso de planificación las mencionadas a continuación:

- *Evaluar las condiciones actuales*: debe poseerse una visión panorámica del ambiente tanto interno como externo de la organización.
- *Determinar objetivos y metas*: los objetivos son fines específicos, medibles, planteados a corto plazo. Su consecución es previa y necesaria para poder alcanzar las metas de la organización, las cuales son condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización.
- *Establecer un plan de acción*: las acciones son los medios prescritos para el logro de los objetivos.
- *Asignar recursos*: los recursos se definen como los objetivos financieros, físicos, humanos, de tiempo o de otra índole, con los que cuenta la organización, y un presupuesto es la cantidad predeterminada de recursos que se destina para una actividad específica.
- *Ejecución*: significa utilizar los recursos para poner en práctica el plan.
- *Control*: incluye todas las actividades de gestión que aseguren que los resultados que se vayan obteniendo, correspondan con los objetivos establecidos.

De igual manera, los autores Gómez y Villalobos (1998) proponen que la preparación del plan, supone el desarrollo de varias etapas que describen de la siguiente manera:

- *Objetivos*: para la preparación del plan promocional, la primera etapa o punto de partida es la fijación de objetivos y metas precisas.
- *Estrategias*: la estrategia es el análisis y selección de las mezclas promocionales que permitan conseguir el objetivo fijado al menor costo posible.
- *Tácticas*: una vez que se establece la estrategia, es necesario ponerla en práctica, ello supone la determinación de las tácticas necesarias.
- *Auditoría*: es un sistema de revisión periódica de las diferentes fases del plan, con el fin de confirmar el cumplimiento de los objetivos. Toda la labor

realizada en la planificación puede dilapidarse si no se vela por el cumplimiento de cada una de las estrategias y tácticas adoptadas.

- *Presupuesto*: en el plan de comunicación también se estiman los recursos (humanos, financieros y materiales) necesarios para la ejecución del mismo.

Como puede observarse, a pesar de que algunos pasos reciben distintas denominaciones según el autor, o engloban etapas puntualizadas de manera diferente, en esencia, el orden y el contenido es el mismo al hablar de la planificación.

El plan establece sus objetivos específicos para el período, elabora y distribuye el presupuesto a partir de los recursos disponibles, elige las disciplinas, las técnicas, las herramientas, los procedimientos y los canales que va a utilizar y se dota de los instrumentos de medición necesarios. (Cabrera, 1997, p.40).

### **Análisis del entorno**

El análisis del entorno es el primer paso para la planificación estratégica, debido a que por medio de este se tiene conocimiento absoluto de la situación de la organización, antes de establecer que camino tomar para seguir adelante. De tal manera, según Potter (1999), se debe determinar cuál es el negocio, cuál es la misión, quiénes y cómo son los clientes y qué quiere llegar a ser la empresa.

La situación actual para Billorou (1992), es el conjunto de circunstancias de todo tipo que caracterizan al problema estratégico de comunicación, en el momento en que dicho problema se estudia para resolverlo, por lo que fijar clara y específicamente la situación actual, determinando componentes y la magnitud, impacto, influencia e interrelación de los mismos, resulta imprescindible para poder plantear cualquier solución estratégica de comunicación.

Analizar el entorno es, por tanto, “el punto de partida del problema; es el conocimiento cabal de una situación que necesita ser cambiada, dado que ello no resulta favorable a nuestros intereses”. (Billorou, 1992, p.19).

El análisis del entorno constituye un factor clave para la elaboración de los planes comunicacionales, pues “la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia dependen de una clara definición de la misión de la empresa, de una evaluación exacta del ambiente externo y de un análisis interno de la firma”. (David, 1994, p.52).

De acuerdo con Potter (1999), para conocer la situación en la que se encuentra la organización, se recomienda considerar los siguientes tópicos:

- Historia: se refiere a cuál es la historia de la organización y qué eventos importantes la han llevado a ser lo que es hoy en día.
- Productos o servicios: deben conocerse los distintos productos o servicios que la organización pone a disposición del público.
- Segmentación del mercado: es igualmente importante saber quiénes son los clientes de la organización, dónde están y qué les gusta.
- Función: es la razón de ser de la organización, aquello que la diferencia de las demás. Esto se ve reflejado en la misión.
- Rol que ocupa la organización en su campo de acción: este punto guarda relación con la posición que ocupa o pretende ocupar la empresa dentro de su mercado. Los objetivos que se propongan en el plan deben ser cónsonos con esto.
- Análisis de la competencia: mientras más se pueda monitorear la competencia, mejor, pues la organización requiere de esta información para la toma de decisiones estratégicas.
- La misión: es uno de los pasos fundamentales de la planeación estratégica. Toda actividad desarrollada por la organización debe estar acorde con la misión, puesto que esta ayuda a que los esfuerzos se mantengan enfocados hacia lo que es primordial para ella.

## Matriz de Análisis DOFA

La matriz de análisis DOFA es considerada como una de las herramientas más utilizadas cuando se trata de monitorear el entorno, ya que hace posible realizar una división en cuatro áreas claves de la observación y descripción del ambiente, clasificándolas en debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Evaluar las variables internas y externas que se relacionan con la empresa, a juicio de David (1994), es un hecho que hace posible la comparación de la información que se obtiene cuando se describe la naturaleza de ambos factores, lo cual permite generar estrategias alternativas.

Toda organización posee fortalezas y debilidades internas, así como amenazas y oportunidades externas. Se pueden usar fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas para anular las amenazas externas. Por el contrario, una empresa podría ejecutar estrategias defensivas encaminadas a contrarrestar debilidades y eludir amenazas externas. (David, 1994, p.192).

Como ya se mencionó anteriormente, la matriz DOFA está dividida en elementos o componente, los cuales según David (1994) e Ivancevich y otros (1996) son:

- Debilidades internas: es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de la organización.
- Oportunidades externas: esta expresión se refiere a tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. De igual forma, oportunidad es todo aquello que tiene un potencial para incrementar las cualidades de la empresa.
- Fortalezas internas: son las actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio, deben

auditar o examinarse con el objeto de identificar y evaluar las fortalezas internas de especial importancia.

- Amenazas externas: son aquellas tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como en hechos que son potencialmente dañinos para la posición presente o futura de una organización. Es decir, una amenaza es aquello que posee un potencial para perjudicar o incluso destruir una empresa.

### **Público Meta**

Toda actividad comunicacional que una organización emprende está destinada a ser recibida por un público o grupo de individuos específico que tiene un perfil determinado, lo cual se constituye como guía fundamental para, entre otras cosas, realizar efectivamente la elaboración de los mensajes y la naturaleza de las tácticas a ejecutar.

Potter (1999) define público o audiencia como: “las personas que tienen alguna conexión con la organización, o algún interés en lo que ésta hace. Así, la segmentación de los públicos resulta ser lo mejor, pues de este modo los mensajes serán más efectivos.” (p.64).

En esta misma línea de pensamiento, Pizzolante (1996) afirma que los públicos de la empresa son cada día más adultos, más informados –saturados- y son menos crédulos, por ello, el reto del comunicador corporativo es enviar mensajes específicos a audiencias específicas.

Römer (1994) también se muestra alineado con la visión anterior de Pizzolante, pues indica que la empresa se enfrenta a un diálogo saturado de información, globalizado, segmentado, pleno de mensajes audiovisuales, con informaciones cruzadas acerca de productos casi iguales entre sí.

Pizzolante (1996), agrega además, que una organización se relaciona con sus públicos a través de cinco ejes principales:

- Lo que ES: instalaciones físicas, características del personal, estilo de hacer negocios.
- Lo que DICE o deja de decir: mensajes formales o informales, voluntarios o involuntarios.
- Lo que PRODUCE: productos, servicios, calidad, precio.
- Lo que CREE: principios, valores, normas.
- La percepción de su REALIDAD.

Por otra parte, Römer (1994) apunta que las empresas comunican información sobre sí mismas, y son evaluadas por los demás, no por su nombre, sino por muchos aspectos más. “La tecnología que utilizan, los productos que fabrican, el servicio que presentan, sus relaciones con las audiencias. Todos factores para juzgar a una empresa.” (p.95).

En la elaboración de un plan de comunicaciones debe identificarse claramente el estado actual de público clave, para así saber hacia dónde se desea conducirlo. En este sentido, de acuerdo con Kotler y Armstrong (1996), la audiencia puede encontrarse en uno de los siguientes estados de disposición ante la compra de un producto o utilización de un servicio:

- Conciencia: se refiere a cuán consciente se está el público meta de la existencia del producto o de la organización.
- Conocimiento: implica estar más que consciente. Abarca toda aquella información que el individuo tenga y sepa del producto o de la compañía.
- Gusto: es el estado que define los sentimientos del público con respecto al producto o servicio. Si bien se parte de que ya lo conoce, aquí se miden los grados de gusto, que incluye desde el disgusto total, hasta un gran gusto.
- Preferencia: se logra mediante la promoción de la calidad, el valor y la efectividad del producto o de la organización. El hecho de que al público meta le guste el producto no significa que también lo prefiera.

- Convicción: igual que en la relación anterior, el público puede preferir un producto u organización, pero esto no es suficiente como para generar la compra o uso. Debe crearse la convicción de que el producto es el deseado.
- Compra: en este estado se origina la adquisición del producto, luego de que el individuo está realmente convencido de que eso es lo que desea hacer.

### **Objetivos Comunicacionales**

Potter (1999) define los objetivos como todo aquello que la organización busca alcanzar u obtener con su operación, y además indica que las características principales de los mismos son básicamente dos: “están predeterminados y describen los resultados esperados a futuro, por lo que se establece el esfuerzo en el presente”. (p.26).

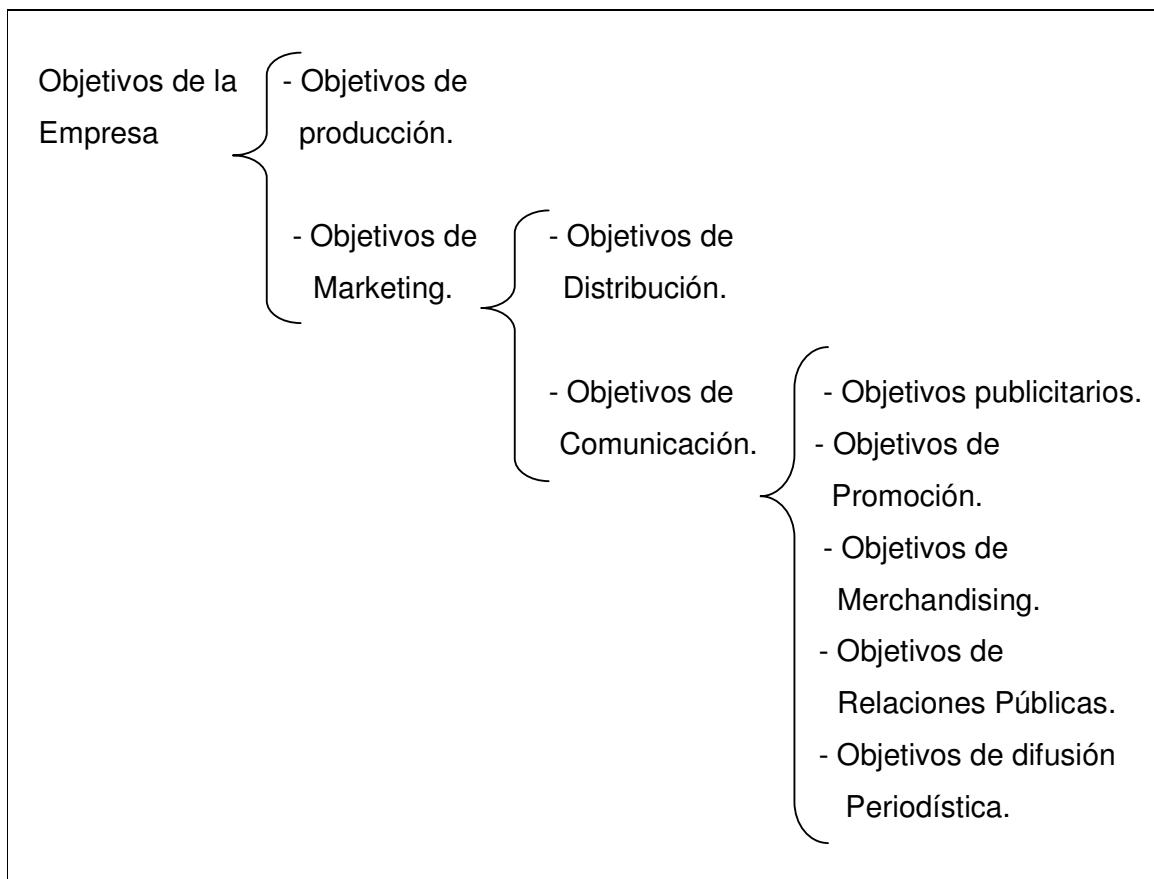
De igual modo, David (1994) plantea un concepto de lo que son los objetivos, y especifica que son “los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica” (p.9). El mismo autor explica que los objetivos deben reunir las siguientes características: ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

Gómez y Villalobos (1998) indican al respecto que “es importante recalcar la necesidad de una fijación clara y precisa, ya que el seguimiento y auditoría del plan, se efectuará en función de dichos objetivos. Hay una estrecha relación entre objetivos y visión para lograr la sinergia”. (p.96).

Continuando en este orden de ideas, Billorou (1992) contempla una definición de objetivos al señalar que son “el fin que se predetermina lograr mediante acciones de comunicación, cuya finalidad es modificar positivamente una situación actual dada”. (p. 19). De tal forma, para que un objetivo cualquiera (incluidos los comunicacionales) sea tal, es imprescindible que en su enunciado establezca una intención, una medida y un plazo. De lo contrario, se estaría en

presencia de un deseo y no de un objetivo, siendo el primero difuso, mientras que el último, concreto y posible.

Este mismo autor plantea que, generalmente, cualquier objetivo de comunicación se encuentra subordinado a otro más amplio, para cuya concreción se requiere que el objetivo de comunicación sea cumplido. Con el fin de entender a cabalidad las distinciones que Billorou (1992) propone sobre los objetivos, se presenta la siguiente tabla:



*Figura 1.* Clasificación de los objetivos dentro de una organización según Billorou.

Este cuadro resume que “hay actividades desarrolladas a partir de objetivos subordinados que deben actuar en campos de acción diferentes, pero cuya interrelación es convergente, de tal manera que cada uno contribuye con su actividad al logro del objetivo al que está subordinado.” (Billorou, 1992, p.32).



Por otra parte, con respecto a los tipos principales de respuestas por parte del público que persiguen con los objetivos de comunicación, Ferguson (1999) indica que existen tres:

- Cambio refuerzo de su nivel de conocimiento (influencia cognoscitiva).
- Cambio o refuerzo de la manera como se siente con respecto a algo (influencia actitudinal).
- Cambio o refuerzo de sus conductas (influencia conductual).

## **Visión y Misión**

La visión y la misión son conceptos que se encuentran íntimamente relacionados, sin dejar de presentar diferencias que marcan un límite indiscutible entre ambos. Ante ello, se hace necesario definir cada término con la finalidad de evidenciar las distinciones a las cuales se ha hecho referencia. La importancia de entender con claridad este punto responde, a que para poder plantear objetivos comunicacionales acertadamente, éstos deben estar alineados con la misión y visión de la organización.

### **Visión:**

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, la mayoría de ellas abstractas, que proporcionan el marco de referencia de la empresa en dos tiempos: lo que es y lo que quiere ser. Sin visión, la alta gerencia no puede establecer un patrón de direcciones que podría encaminar a la empresa al desarrollo que se pretende de ella. (Serna Gómez en Römer, 1994, p.73).

Así mismo, la visión hace referencia a las metas a largo plazo que tiene la organización, es como la fuente de inspiración para los miembros que la conforman. “Las verdaderas visiones, por lo general, son como sueños con una calidad inspiradora con la que la gente se puede conectar en un instante y decidir lo que quiere lograr”. (D´Aprix, 1999, p.92).

Según Senge (1998), “las visiones son estimulantes. Es una corporación, una visión compartida modificada la relación de la gente con la compañía (...) El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico”. (p. 263).

Finalmente, Römer (1994), indica que la visión está reflejada en la misión, así como también en los objetivos y las estrategias de la empresa, y se hace tangible cuando éstas se realizan en proyectos y metas específicos. Igualmente, el autor expone que la visión debe destacar las ventajas estratégicas, inspirar para alcanzar esas ventajas, y ser lo suficientemente clara para poder ser empleada como criterio en la toma de decisiones.

## **Misión**

La misión es un concepto más concreto que la visión, más tangible, puesto que “define el objetivo de la organización y las estrategias más importantes a ser aplicadas. La misión refleja la personalidad de la organización y la distingue de otras organizaciones con líneas similares de negocio”. (Ferguson, 1999, p.7).

Según Garbett (en Römer 1994) el enunciado de una misión, por lo general, está integrado por varias partes: descripción de la corporación, objetivos y principios operativos, el negocio en sí.

De esta manera, la misión debe contener una clara vinculación con el negocio, una directa definición del rol de la empresa en lo que a su actividad refiere, y por último, el reconocimiento de sus propias ventajas competitivas como factor preponderante para alcanzar esos objetivos del negocio.

Continuando en esta línea, el mismo autor concluye que la misión corporativa es análoga a la definición de posicionamiento que se utiliza en el mercadeo de productos. Lo más importante es que puede tener permanencia a lo largo del tiempo dentro del cambiante mundo que significa la corporación.

## Mensajes Clave

La comunicación de una organización con sus públicos –tanto internos como externos- implica el planteamiento de determinados mensajes clave, que buscan llegar al receptor, valiéndose de diferentes medios para hacerle saber la posición de la empresa ante un hecho específico, o bien simplemente para comunicarle de manera eficaz su razón de ser o una idea incorrecta.

Para Potter (1999), lo primordial es poder identificar cuál es el mensaje más importante que la empresa desea o necesita compartir con su público, y esto depende del plan que la organización esté desarrollando para dicho momento. Además, sugiere que los mensajes más efectivos son aquellos simples, directos y sencillos de compartir por la audiencia.

En este mismo orden de ideas, Jennings y Churchill (1991) indican que es necesario cerciorarse de que la empresa comunique sus mensajes en forma eficiente, y de que organización lleve a cabo sus objetivos empresariales generales, con apoyo máximo y oposición mínima por parte del mundo exterior. De la misma manera, debe velarse para que las políticas y acciones de la compañía se expliquen con:

- Exactitud absoluta (de significado, propósito y hechos).
- Lenguaje sencillo.
- Brevedad.
- Claridad.
- Precisión y conclusión.

Römer (1994), coincide en gran medida con Jennings y Churchill (1991), y señala que el mensaje debe tener varios componentes: debe ser tan atractivo, diferente, seductor, sencillo y de fácil recordación.

Por otra parte, D'Aprix (1999), argumenta que sólo se puede convencer al público o al cliente cuando se habla en términos de las realidades del mismo y de

las fuerzas que mueven actualmente a la organización, y que es probable que la muevan por un tiempo más.

El verdadero desafío para los comunicadores profesionales, de acuerdo al mismo autor, es dar nueva vida a las cuestiones y los mensajes clave, encontrar nuevas variaciones para temas que equivocadamente creen que son demasiado conocidos. De tal manera, “la tarea es incorporar los mensajes correspondientes en todo tipo de comunicación de la empresa y repetirlos creativamente en variedad de formas, del mismo modo que la buena publicidad es creativa en su continua repetición de los mensajes” (p.98)

### **Estrategia de Comunicación**

El término que se esbozará en este punto, además de referirse al ámbito de la comunicación, está interpretado dentro del marco de los planes de comunicación, ya una vez comprendida la definición de estrategia desde el punto de vista global al inicio del capítulo; aquí se reduce a su concepción dentro de la planificación de la comunicación:

Estrategia de comunicación es un plan coherente que determina hechos y acciones específicos de comunicación, que deben ser llevados a cabo para lograr plenamente, y de manera más eficiente, ordenada y armoniosa, objetivos previamente determinados, de acuerdo con las disponibilidades y recursos existentes. (Billorou, 1992, p.17)

A partir de la definición anterior, el autor pone de relieve los siguientes puntos como características básicas de una estrategia de comunicación:

- Es un plan: esto implica que debe existir un documento escrito que describa los hechos y acciones a realizarse. Una estrategia de comunicación, para ser tal, necesita un desarrollo que defina los pasos a darse y establezca el tiempo y la oportunidad de cada uno.
- Deben existir objetivos de comunicación predeterminados, ya que si no se sabe qué se quiere lograr (es decir, si no están los objetivos definidos), no

se puede determinar qué debe hacerse. Sólo habiendo planteado un objetivo pueden proponerse las estrategias.

“En la determinación de una estrategia de comunicación no existen fórmulas. No hay recetas válidas que puedan aplicarse en un caso ‘X’ siempre que éste se produzca. Cuanto mayor sea la cuota de creatividad puesta en ella, será tanto más específica y original”. (Billorou, 19992, p.33).

Asimismo, una vez determinada la estrategia será necesario ponerla en ejecución, y eso supone la fijación de tácticas necesarias para ello.

Potter (1999) puntualiza que la estrategia es la vía para alcanzar los objetivos planteados. Es la base de las acciones a tomar en el plan de comunicaciones, la idea central de todo lo que se proponga llevar a cabo.

Existen siete criterios, según Radtkle (1998), que deben ser considerados para el establecimiento de la estrategia, los cuales pueden ayudar a alcanzar el éxito en el plan de comunicaciones. Los criterios que propone el autor son:

- La sensibilidad del público.
- La relación de la organización con el público.
- Cómo la estrategia o vehículo influirán en la percepción del público.
- Quién controla el mensaje.
- El esfuerzo por llevarla a cabo.
- Los problemas del presupuesto.
- El uso potencial con otros públicos.

Es evidente que el público es un factor de gran significación cuando se habla de estrategias, pues éstas se piensan en función de las características del mismo.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **III. MARCO REFERENCIAL**

#### **La leche como producto vital**

##### **1. Consideraciones generales sobre la leche**

La leche es definida por el Código Alimentario Argentino (1969) como “el líquido obtenido en el ordeño higiénico de vacas bien alimentadas y en buen estado sanitario, destinado a la alimentación humana”.

Para Nestlé (2001), el consumo de leche de vaca por parte del hombre se remonta al período en que la humanidad comienza a cultivar la tierra y a criar el ganado. Esto ocurre hace aproximadamente cinco mil años, en la época del mesolítico cuando el hombre descubre la utilidad de la faena del ordeño. Desde entonces la leche de vaca pasa a ser fundamental en la ingesta diaria por las propiedades que se le atribuyen.

La leche es considerada por Nestlé (2001), como un producto esencial para el buen desarrollo físico y mental del ser humano desde su nacimiento a través de la leche materna, y a lo largo de la vida a través de la leche vacuna y derivados, ya que es una fuente rica en calcio, magnesio, fósforo y Vitaminas A, B2, B12 y D3 y E. La vitamina D es la que fija el fosfato de calcio a dientes y huesos, por lo que se hace especialmente recomendable a los niños. La cantidad de calcio que se ingesta hasta los 20 años es crítica para acumular una cantidad de calcio que permita enfrentar el balance negativo que comienza a partir de los 50 años, edad en la que la osteoporosis comienza a aparecer.

Existen múltiples variedades de leche, entre las que se encuentran la leche fluida o entera, las leches modificadas (descremadas- comerciales) y la leche en polvo.

- La Leche fluida (entera): es la leche higienizada, enfriada y mantenida a 5°C, sometida opcionalmente a terminación, pasteurización y/o estandarización de materia grasa, transportada en volúmenes de una industria láctea a otra para ser procesada y envasada bajo normas de higiene.
- Las Leches modificadas (descremadas - comerciales): las descremadas son aquellas leches que se producen con tenor graso máximo de 0.3%, y semidescremadas cuando sea mayor a 0.3% y menor al 3%. La leche parcialmente descremada, que promedia el 1.5% de grasa, aporta lo mismo que la de tipo entera, excepto por esta diferencia de contenido graso y por ende de menor cantidad de calorías.
- La Leche en polvo: Es aquella que a través de procesos técnicos el líquido se deshidratada y es reducido a polvo. Para este proceso, la leche es introducida a gran presión en cámaras calientes que la deshidratan. Las propiedades de la leche en polvo son similares a la de la leche fluida, y puede producirse como leche entera, semidescremada y descremada.
- Leche condensada: La leche condensada se obtiene a partir de leche fluida a la que se le adiciona sacarosa y glucosa. Su concentración se logra al vacío y con temperaturas no muy altas. De esta forma se logra la evaporación de agua quedando como resultado un producto viscoso. Esta variedad del producto tiene un mínimo de 7% de grasa y no más de 30% de agua.

## **2. Actualidad**

### **Situación Actual de la leche en Venezuela**

Nestlé (2007), afirma que Venezuela ha sido una nación tradicionalmente lechera, con grandes industrias lácteas y pulverizadoras en zonas como el Sur del Lago en el estado Zulia, sin embargo, desde la década de los ochenta, la



producción de leche en el país comenzó a decrecer, llegando actualmente a reducirse incluso a la mitad de lo que se producía hasta 1988, lo cual mermó el desarrollo de esta industria y por ende, el consumo por persona ha decaído calamitosamente.

La Organización Mundial de la salud (2004) afirma que Argentina es el país latinoamericano con mayor producción y consumo de leche. Sus habitantes consumen en promedio 215 litros de leche *per cápita* al año. Colombia se encuentra en segundo lugar con un consumo de 139 litros *per cápita*, Brasil de tercero con 131 litros y Ecuador de cuarto lugar con 110 litros; mientras que en Venezuela se consumen a penas 68 litros de leche por persona cada año. Casi la mitad del volumen que la Organización Mundial de la Salud recomienda que deben consumirse para cumplir con los estándares de nutrición y salud.

Por lo que a Latinoamérica se refiere, solo Haití, Bolivia, Guatemala, Perú, y Cuba muestran cifras de consumo per cápita mas bajas que Venezuela, con la salvedad de aumentos notables en los últimos años de la producción de Honduras, Nicaragua y República Dominicana, países de cálido clima tropical y con influencia positiva en bienestar de la población rural menos favorecida (CAVILAC 2007).

Según un informe presentado por la Cámara de las Industrias Lácteas (CAVILAC 2003) en el año 2006, los venezolanos históricamente fueron grandes consumidores de productos lácteos. En la década de los 70 y principios de los 80, el consumo *per capita* venezolano sólo era superado, a nivel suramericano, por el de Argentina y Uruguay. Desafortunadamente el consumo de leche en Venezuela ha estado en franco descenso durante los últimos 17 años. De un consumo de 151 litros por persona al año alcanzado en 1988, ha caído a niveles cercanos de 70 litros anuales por persona.

Como se mencionó anteriormente, según cifras de CAVILAC (2003), entre los años sesenta y principio de los ochenta, la cantidad de leche que se consumía en Venezuela por persona, era significativamente superior al consumo promedio de los países Suramericanos. Sin embargo, desde el año 94 ha disminuido en

forma dramática. Desde entonces este consumo ha sido significativamente menor que el promedio de consumo de la mayoría de estos países.

Es importante recalcar que el consumo *per cápita* de los últimos años es significativamente inferior al de 1961, cuando los venezolanos consumían 117.8 litros leche anuales por persona.

Lo que agrava más este escenario es que a partir del año 2001 la brecha entre Venezuela y el resto de los países de Suramérica ha crecido de manera abrupta, no sólo por los aumentos en consumo en esos países, sino por una disminución del 12.1% en la ingesta nacional en el mismo período. (CAVILAC 2007). A continuación se presenta una gráfica que demuestra el consumo de leche de Suramérica actualmente, y la posición que tiene Venezuela con respecto a estos países (CAVILAC 2007)

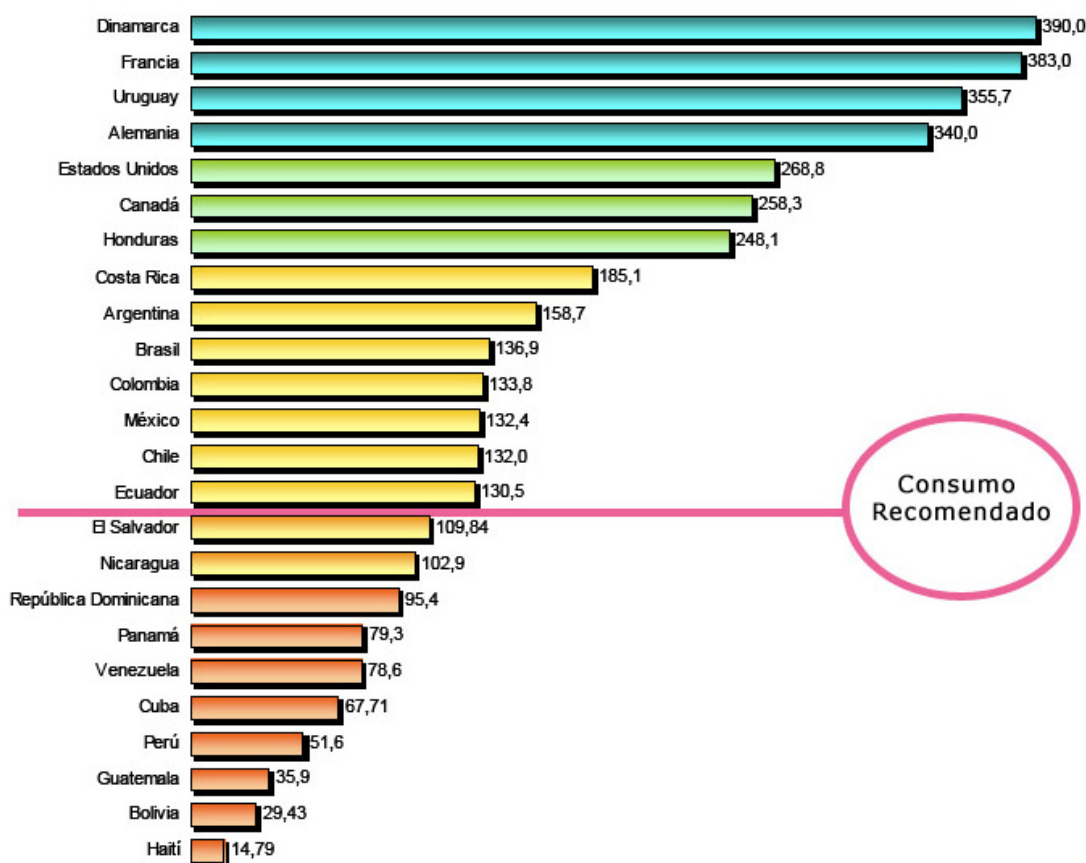


Figura 2. Consumo de leche en los países de Suramérica para la fecha

El profesor Luis Paredes, en su conferencia “Visión presente y futura de la ganadería de leche en Venezuela” (2002) divide la evolución del sector lácteo en tres etapas: antes de 1971, entre 1971 y 1988, y después del 1989. La primera etapa se caracterizó por un crecimiento sostenido de la producción nacional, con la incorporación de nuevas tierras a la actividad pecuaria y a través del aumento del rebaño nacional. Durante este período el estado invirtió agresivamente en infraestructura del país, construyendo carreteras, instalando sistemas de electricidad, entre otros; el sector privado y la inversión extranjera instalaron las primeras plantas procesadoras de leche y mataderos industriales en la cuenca del lago de Maracaibo, lo que promovió el desarrollo de esta zona lechera al asegurar un mercado estable para la incipiente producción.

Según Paredes (2002), la segunda etapa se caracterizó en sus primeros años por el boom económico venezolano, consecuencia única de los altos precios internacionales del petróleo. Esta bonanza permitió la implementación de políticas de apoyo al sector productor, a la industria y al consumo. Fue de gran importancia en el inicio de esta etapa, la implementación del “Programa del vaso de leche escolar” que se inició a mediados de los 70 y que fue la primera iniciativa de masificación del consumo de leche pasteurizada para beneficiar a los niños de las clases sociales más necesitadas.

Sin embargo, continuando con lo expuesto por Paredes (2002) en 1983 ocurre la primera gran devaluación del bolívar y se rompe el espejismo de la Venezuela Saudita. Se instauró un control de cambio y se favoreció al sector lácteo a través de un elevado paquete de incentivos con acceso a dólares preferenciales. Se importaron alrededor de 110,000 vientres especializados en leche, además de insumos, maquinarias y equipos. Se entregaron créditos a tasas inferiores a la inflación, lo que atrajo a un gran número de personas que entraron al negocio por motivos financieros, sin tener experiencia o conocimiento en el ramo. Si bien ese paquete de incentivos promovió un crecimiento de la producción del 3.8% interanual, no tuvo el mismo efecto sobre el consumo, ya que a partir de 1984, el consumo de leche pasteurizada sufrió una muy importante reducción debido a la eliminación de los subsidios al consumo en ese rubro.

La tercera etapa a juicio de Paredes (2002) se caracteriza por 15 años de desequilibrios macroeconómicos, los cuales han llevado a la economía a entrar en crisis y a un aumento dramático de los niveles de pobreza. Esta situación ha traído innumerables consecuencias, entre las que se puede mencionar, una erosión en el poder adquisitivo del venezolano, el cual ha contraído significativamente el consumo de alimentos de alta densidad nutricional como la leche.

A continuación se presenta una gráfica que demuestra cómo la producción de leche nacional aumentó durante la década del los 40, alcanzando la máxima producción para 1988, donde comenzó a disminuir hasta la fecha. (CAVILAC 2007).

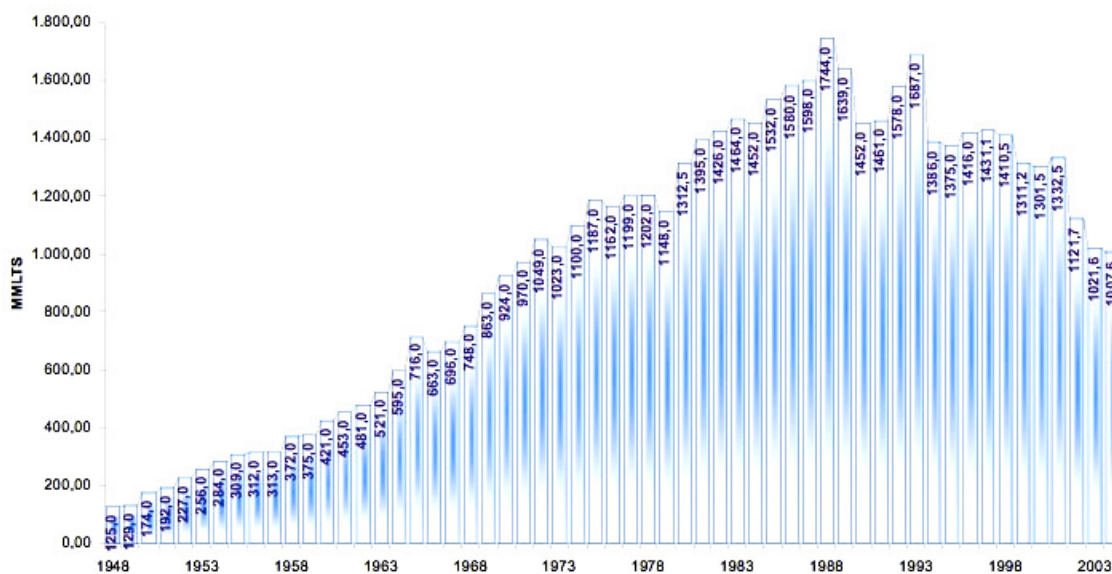


Figura 3. Producción de leche desde 1948 hasta el 2006 en millones de litros.

El informe presentado por CAVILAC (2007) ya para el año 2006, mostró que la producción de leche experimentó un nuevo retroceso, en el contexto del Decreto que reguló su precio de venta al público, publicado en la Gaceta Oficial nº 38.107 del 14 de enero 2005, que mantuvo su vigencia a lo largo de todo el año 2006, sin tomar en cuenta el incremento general de los costos de producción y

especialmente el costo de la materia prima con mayores exigencias de calidad higiénica, en un mercado muy deficitario.

Según CAVILAC (2007), la disminución observada durante este mismo año, produjo necesariamente, una reducción de la disponibilidad del producto en los puntos de venta, que pudo compensarse solo parcialmente por la aparición en el mercado de diversas presentaciones de leche fluida descremada, semidescremada y bebidas lácteas sucedáneas, cuyos precios no estuvieron regulados a lo largo de todo el año y eso permitió la presencia de productos fluidos en el muy competido espacio refrigerado en los puntos de venta al público. En el ámbito de la leche pulverizada, una extensa variedad de fórmulas alimenticias y supuestos sucedáneos de la leche, han encontrado espacio en los anaqueles de los puntos de venta, con slogans publicitarios y textos en el etiquetado que no siempre cumplen con la normativa vigente, sin aparente control periódico oficial.

Para lograr un crecimiento en la producción nacional, el gobierno ha optado por la adquisición de volúmenes importantes de leche en polvo y otros productos lácteos en el mercado internacional, Argentina es el segundo abastecedor de leche en polvo para Venezuela y el verano pasado se presentaron una serie de condiciones climáticas que afectaron la producción de este país y por ende las importaciones para Venezuela. A raíz de esto el gobierno venezolano decidió establecer una regulación de las exportaciones para no afectar el abastecimiento local y así apoyar a la producción de ese país. (Nestlé 2007),

De acuerdo a Nestlé (2007), a raíz de esta situación, el gobierno venezolano decidió establecer una regulación de las exportaciones para no afectar el abastecimiento local y así apoyar a la producción de ese país. Como prueba de esto, la Corporación CASA (MERCAL), mantiene acuerdos bilaterales con el gobierno Argentino, a través de intercambio petrolero, por el abastecimiento regular de leche en Venezuela, pero esto no se ha podido cumplir, ya que el tema de la baja producción en Argentina ha afectado los compromisos con esta corporación, lo que incrementa aún más el déficit del producto

Aunado a esto existen varias razones que están ocasionando la escasez de la leche, no sólo en Venezuela sino a nivel mundial. Según BBC World (2007), durante el año 2007 el consumo de leche en los países de economía emergente como China, India y Rusia se ha acrecentado notablemente, mientras que la oferta ha disminuido por la sequía que sufren desde hace tiempo Australia y Nueva Zelanda, dos de los principales países exportadores mundiales de leche.

En China durante el año 2007 aumentó su consumo *per cápita* en un 30%. Según Finlo Rohrer (2007) la Organización de la ONU para la Agricultura y la Alimentación, asegura que el gobierno Chino durante los últimos años ha estado realizando un esfuerzo por aumentar el consumo de productos lácteos entre sus habitantes. El consumo de leche ha aumentado de 26 kilocalorías por persona desde el año 2002 a 43 para el año 2005, teniéndose previsto que en los próximos dos años aumente de un 15% a 20% más. No en vano, el propio primer ministro, Wen Jiabao, confesó hace un año que su "sueño" es que cada niño chino pueda consumir medio litro de leche al día.

Dada la fuerte demanda del producto en todo el mundo, los precios de la leche se dispararon en el mercado internacional. Jim Begg, director de la organización Dairy UK, afirma: "Es algo real. Los mercados mundiales de materias primas, especialmente el de la leche, atraviesan un período de auge impulsado por la demanda de China" (Rohrer 2007).

Dado todo este escenario Nestlé Venezuela ha mantenido un plan de acción con respecto al abastecimiento y la compra de la leche en el mercado internacional, arrojando resultados favorables para finales del 2007, logrando conseguir abastecimiento de los países Nueva Zelanda, Argentina, Colombia y Brasil, además de los resultados a partir de la implementación del Plan de Fomento Lácteo desde el año 2005.

## **Empresa caso de estudio: Nestlé Venezuela S.A.**

En el presente capítulo se presenta una breve reseña sobre lo que ha sido la historia de Nestlé desde su llegada a Venezuela, cuya información fue consultada en bibliografía interna publicada por Nestlé, además de la Intranet y la página Web de la empresa.

### **1. Historia de Nestlé en Venezuela**

El 28 de mayo de 1941 se constituyó la compañía de Industria Láctea Venezolana, C.A. (Indulac), con capital de las empresas Nestlé y Borden. Los comienzos productivos de esta empresa están signados por la industria de la pulverización de leche. Para los años veinte y treinta la leche en polvo había sido introducida en el país por compañías petroleras, es por ello que para el momento en que la planta entra en funcionamiento, el consumidor venezolano ya conocía el producto, o la leche en esta modalidad.

En 1943 entra en funciones la primera planta de Indulac en Santa Bárbara, pequeño pueblo del estado Zulia. En 1959 gracias a la exitosa experiencia en Santa Bárbara se edifica una nueva planta en Machiques, también en el estado Zulia. Luego en 1967 se erige otra en el Guayabo y otra en El Vigía en 1969. Para este momento y contando con cuatro plantas pulverizadoras, la industria de la leche en polvo en Venezuela alcanzaba niveles considerables de producción. Las marcas Nido, Klim, Reina del Campo, entre otras, comenzaban a hacerse familiares en la mesa de los hogares venezolanos.

El 26 de junio de 1957 se crea dentro del grupo Indulac la empresa de Especialidades Alimenticias S.A. (Espalsa), entrando en funcionamiento cuatro años después la planta de El Tocuyo, estado Lara. Para esta fecha Nestlé ya ofrecía en Venezuela no sólo leche en polvo, sino también otros productos como cereales, café instantáneo, bebidas achocolatadas, bebidas refrescantes, sopas, caldos deshidratados y fórmulas infantiles.

Hacia mediados de la década de los setenta Indulac se transforma por mandato de las disposiciones jurídicas del Pacto Andino, en una empresa mixta, dándole entrada al capital accionario del Estado venezolano, de los trabajadores y al de los ganaderos proveedores de insumos de leche. En 1979 Indulac es estatizada, sin embargo Nestlé mantuvo en su totalidad el capital accionario de Espalsa, filial de Indulac que se había creado años antes. Poco tiempo después Espalsa inicia un proceso de expansión, y en 1985 adquiere la industria Venepastas C.A, incursionando así en un nuevo rubro alimenticio.

En 1987 se produce el cambio de denominación de la empresa, y pasa a llamarse finalmente Nestlé Venezuela S.A. El año siguiente Nestlé adquiere una empresa de gran tradición en el país, la División Dulces del grupo Savoy (propiedad de la empresa norteamericana Beatrice Foods), con lo que el mercado del chocolate, confitería y galletas, ya liderado por Savoy en Venezuela pasa a ser patrimonio de Nestlé.

En la década de los noventa Nestlé adquiere una nueva planta pulverizadora de leche en el estado Táchira, y en 1996 decide centrarse en el producto con el que incursionó en Venezuela en sociedad con Borden, la leche en polvo. De esta manera comienza a comercializarse la marca La Lechera.

Para 1997 Nestlé decide competir dentro de un nuevo rubro en el que a nivel internacional ya tenía experiencia con las marcas Friskies y Alpo, este es el segmento de alimento para mascotas; por lo que adquiere la marca Ferrarina y otras destinadas a los animales producidas por el Grupo Protinal. Posteriormente y como consecuencia de la compra efectuada por Nestlé S.A. (Suiza) de la empresa Ralston Purina, US.A. en el 2001, se incorpora también para Venezuela. En una primera etapa se efectuó el cambio de denominación social de Ralston Purina de Venezuela, C.A. a Nestlé Purina Petcare Venezuela, C.A. la cual posteriormente fue fusionada en Nestlé Venezuela S.A. para septiembre del 2002.

En enero del 2003 se adquiere el negocio de Cadipro Milk Products C.A. (leche en polvo y leche condensada) como resultado de la negociación global para la zona Américas, conocida como Dairy Partners Ameritas (D.P.A.) y llevada



a cabo entre Nestlé S.A. y New Zealand Dairy Board (Fonterra). Asimismo y con motivo de esa negociación global, Nestlé S.A. adquirió también el 50% del negocio de la empresa Corporación Inlaca C.A. (leches y jugos pasteurizados - UHT- yogures, crema de leche).

## **2. Visión, Misión, Valores y Objetivos de Nestlé en Venezuela**

El crecimiento mundial de Nestlé ha sido notable en los últimos años al igual que el crecimiento que ha tenido en Venezuela, ambos han estado guiados por el mismo objetivo: la producción de alimentos con un alto valor nutricional. Para Nestlé la nutrición es el centro de su actividad. Es por esto Nestlé tiene como Visión Empresarial "Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar".

En cuanto a la Misión empresarial Nestlé ha trazado como norte "Generar la preferencia, satisfacción y confianza del consumidor, proporcionando productos alimenticios en todos los momentos de su vida, basados en un crecimiento rentable y sostenido, en beneficio de accionistas, empleados y relacionados".

Entre los valores que constituyen a Nestlé como empresa se encuentran:

- **Calidad:** Satisfacer las necesidades de los clientes y los consumidores.
- **Mejora Continua:** Hacer las cosas hoy mejor que ayer, y mañana mejor que hoy.
- **Confianza y Respeto Mutuo:** Fomentar un trato adecuado entre los colaboradores, clientes y proveedores de la empresa.
- **Comunicación:** Procurar comunicación precisa, oportuna y con valor agregado.
- **Desarrollo Humano:** Formación integral para mejorar como personas y como profesionales.
- **Conservación Medio Ambiente:** Dejar huella cuidando el medio ambiente.

Además de la Misión, la Visión y los Valores empresariales, Nestlé Venezuela se ha fijado tres objetivos prioritarios los cuales se encuentran focalizados en la nutrición:

- La nutrición infantil: Nestlé se ha fijado como norte permanecer a la vanguardia en el campo de la nutrición de los lactantes y de los niños, ofreciendo alimentos de óptima calidad para el crecimiento deseado.
- La nutrición para el rendimiento: consiste principalmente en la búsqueda del potencial para las capacidades físicas y mentales a través de la nutrición indicada de cada individuo.
- La nutrición clínica: este objetivo busca primordialmente cubrir las necesidades nutritivas de las personas convalecientes de alguna enfermedad al igual que las de los ancianos, no solamente a través de los productos de Nestlé, sino también a través de asesoramiento médico a los pacientes.

### **3. La Responsabilidad Social en Nestlé**

En el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial, Nestlé Venezuela ha venido implementando programas en cada una de las etapas de su proceso productivo, es decir, desde un principio en la adquisición de la materia prima, durante la fabricación de sus productos, en la distribución y venta de los mismos y finalmente aquellos programas establecidos como compromiso directo con las comunidades del país.

Entre algunos de estos programas que se encuentra en la etapa de adquisición de la materia prima, están el Plan de Fomento Lácteo, objeto directo de la presente investigación y el Plan de fomento de cacao, que es una estrategia que busca incrementar en un 25% la cosecha nacional del cacao, con foco en zonas de cultivo de “Cacao Criollo”, a través de un Plan de Asistencia Técnica para las comunidades agricultoras del país.

El Nutrimóvil, es un proyecto establecido como parte del compromiso de Nestlé con la sociedad venezolana, y consiste en una unidad móvil que se traslada a las distintas comunidades de la región capital y el interior del país, para realizar consultas nutricionales gratuitas y difundir información nutricional especializada y personalizada, para que las personas puedan tomar acciones y generar cambios en sus hábitos alimentarios, y de esta manera contribuir a mejorar su estado nutricional.

El Proyecto Nutrir es un proyecto que se lleva a cabo de la mano con la Fundación Bengoa y la Fundación Vivir, que consiste en transmitir y multiplicar los conceptos de nutrición, en las comunidades aledañas a las fábricas de Nestlé, para fomentar la buena alimentación en niños en edad escolar. El proyecto fundamenta su acción en actividades de capacitación en Nutrición y habilidades para la vida, dirigidas a los docentes y niños de las escuelas de estas comunidades, así como talleres de cocina para otros miembros de la comunidad.

Por último, otro de los programas dirigidos a las comunidades son los Cursos de cocina, dictados por chefs profesionales tanto en las instalaciones de Nestlé como en varias de las zonas populares de Caracas, que siempre van complementados con charlas de nutrición y salud, dirigidos principalmente a amas de casa de todas las edades y estratos sociales.

### **El Plan de Fomento Lácteo como objeto de la investigación**

Venezuela ha sido una nación tradicionalmente lechera con grandes industrias lácteas y pulverizadoras en zonas como el Sur del Lago en el estado Zulia. Sin embargo, a mediados de los años ochenta la producción láctea nacional se vio afectada seriamente, lo cual mermó el desarrollo de esta industria.

A pesar de que en la actualidad el Gobierno Nacional ha tomado medidas para revertir esta situación y que en Venezuela se producen actualmente unos

1.200 millones de litros de leche al año, según cifras de la cámara Venezolana de Industrias Lácteas CAVILAC (Nestlé 2007), el consumo lácteo per cápita en Venezuela sigue estando muy por debajo, en comparación con el resto de los países de Latinoamérica.

Como empresa socialmente responsable que brinda nutrición, salud y bienestar a los ciudadanos, Nestlé ha decidido emprender una lucha para ayudar a impulsar la producción de leche en Venezuela y por ende, por un mayor consumo de leche per cápita. Para ello, la empresa trabaja de la mano con la Cámara de Industrias Lácteas (CAVILAC), una organización gremial no gubernamental, sin fines de lucro, conformada por industrias y empresas del sector lácteo venezolano, cuyo principal objetivo es producir más y mejor leche nacional, a favor de la nutrición del venezolano.

Por esta razón, en el año 2005 Nestlé junto a CAVILAC dieron inicio a un proyecto de incentivo de la industria láctea, a través del Plan de Fomento Lácteo Nacional, el cual se viene desarrollando en los principales estados productores de leche en el país.

El objetivo fundamental de este Plan, es duplicar la producción láctea nacional en los próximos diez años, lo cual se traduce en nutrición de mayor calidad para la población y en la recuperación del sector productivo de leche en Venezuela.

Para el logro de tan ambicioso objetivo, se ha articulado un plan con distintas actividades, enfocadas en el asesoramiento y acompañamiento del productor a lo largo de todo el proceso, desde la productividad misma de las fincas, pasando por la compra, procesamiento y distribución de la leche, para garantizar la calidad y seguridad alimentaria.

Este proyecto trae consigo un fuerte impacto social en más de 2000 familias, pertenecientes a las zonas productoras, con la generación de miles de empleos tanto directos como indirectos, además de un aumento por encima del 50% en el consumo de leche de sus habitantes.

El Plan de Fomento Lácteo Nacional implica un proceso de formación, que permite a los productores de leche lograr un aumento en sus ingresos, a través de una producción más alta, además de la obtención de leche de mejor calidad. Para ello, entre las actividades que realiza el Plan, se encuentran unos programas de instrucción que incluyen cursos, charlas y visitas a las llamadas *Fincas Demostrativas*.

De acuerdo a Nestlé (2007), las *Fincas Demostrativas* “son escenarios vivenciales donde los productores aprenden y comprueban de manera práctica la implementación del programa” (p.74). En estas fincas el productor puede observar los cuatro ejes en los que se trabaja la producción de leche de acuerdo al Plan de Fomento Lácteo, los cuales son: el aprendizaje de nuevas tecnologías, mejoramiento nutricional de las reses, optimización de las instalaciones y el mejoramiento genético para la obtención de ejemplares superiores.

El mejoramiento nutricional del ganado incide directa y considerablemente, en el volumen y la calidad de la producción de leche. Por ello, se ha implementado la administración de suplementos nutricionales estratégicos que complementen las deficiencias minerales en los regímenes alimenticios tradicionales. También se recomienda el uso de pastos artificiales mejorados, ensilaje y asociaciones de gramíneas y leguminosas. Por último, se ha aplicado el uso de bebederos en los campos de pastoreo, ya que el agua es esencial en todo el ciclo alimenticio de la res, de esta manera el ganado podrá consumir el líquidos aún cuando no esté cerca de ríos y estanques.

El Plan de Fomento Lácteo busca la aplicación adelantos genéticos en el ganado lechero, mediante programas de inseminación artificial en donde se producen novillas mejoradas del tipo F-1, que según Nestlé 2007 “son aquellas que resultan del cruce de las especies *Bos Taurus* (raza especializada en producción de leche pero de hábitat muy frío) y *Bos Indicus* (se inclinan más a la producción de carne con la capacidad de adaptarse al calor y la rusticidad)”. (p.72). Tales cruces tienen como resultado el nacimiento de novillas que se adaptan de una mejor manera al medio ambiente, con un mayor potencial para producir leche.

De igual manera, las fincas insertas en el Plan de Fomento Lácteo, desarrollan mejoras en cuanto a su infraestructura, tales como: cercas eléctricas, equipos de ordeño mecánico y tanques de enfriamiento. Este último elemento es de vital importancia para el aumento de la producción ya que permite un doble ordeño diario, generando un incremento de aproximadamente 30%. Mientras que con el método tradicional los ganaderos sólo pueden ordeñar sus vacas una vez al día, antes de que los camiones transportadores recojan el producto, con los tanques de enfriamiento se puede conservar la leche en condiciones idóneas por mucho más tiempo hasta la venta.

Finalmente, el Plan de Fomento cuenta con un fondo rotatorio para que todos los programas mencionados anteriormente, puedan ser financiados, además de ofrecer beneficios significativos para los productores.

## **EL MÉTODO**

## **IV. EL MÉTODO**

### **1. Modalidad de tesis**

El estudio a realizarse corresponde a la IV Modalidad expuesta en el Manual del Tesista de Comunicación Social, de la Universidad Católica Andrés Bello; denominada Estrategias de Comunicación y específicamente a la segunda submodalidad llamada Desarrollo de Estrategias Comunicacionales. (UCAB, 2008).

De acuerdo a UCAB, 2008, se inscribe en esta categoría, porque lo que se va a lograr con la investigación es la creación una estrategia de comunicación que apoye el proyecto del Plan de Fomento Lácteo que lleva a cabo Nestlé Venezuela, entre las audiencias clave del país, tales como lo son los sectores industriales, el gobierno, los productores de leche y actores externos, para contar con el apoyo y la ayuda necesaria para mantener y mejorar la ejecución de este Plan.

### **2. Diseño de la investigación**

El diseño es no experimental, de campo. Se considera No Experimental porque no se realizarán experimentos durante la investigación, ni se aislaran o estudiarán fuera de su entorno natural a los sujetos de estudio. Entendiéndose como diseño no experimental, “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. (...) La investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández, Fernández, Baptista, 2003, p. 267)

La investigación además de experimental será De campo, ya que Zuleyma Santalla (2003) en la Guía para la Elaboración Formal de Reportes de Investigación, afirma que se lleva a cabo este diseño cuando “el investigador



visitará y tendrá contacto directo con los sujetos a estudiar, en su entorno natural”  
(p. 31)

### 3. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es exploratoria, porque según lo expuesto por Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (2003), una investigación:

Es exploratoria cuando se aborda un tema o problemática que no ha sido estudiado, se poseen dudas o ha sido poco abordado con anterioridad. Este tipo de estudios le sirven al investigador para saber de que manera ha sido abordada con anterioridad la situación y le otorga bases para elaborar nuevas preguntas sobre la misma. (p. 194)

### 4. Operacionalización de las Variables

Objetivo	Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Fuente
Identificar el perfil de la audiencia	Audiencia	Política	Actores	Matriz de Análisis DOFA	Prensa
			Entorno		
		Productor	Nivel de Producción	Revisión Documental	Histórico de Nestlé
			Zonificación		
Definir los objetivos	Objetivo de	Mensaje	¿Qué?	Entrevista	
		Vocero	¿Quién?		

comunica- cionales de la estrategia	Comunicación	Lugar	¿Dónde?		
		Tiempo	¿Cuándo?		
Diseñar los mensajes clave de la estrategia	Mensaje	Público Objetivo	Público objetivo al que se desea llegar	Entrevista	Yasmín Trak  Calos Hullet  Fabiola Guerra  Thamara Laurens  Dugmary Esquijaro sa.
		Tono	Tono recomendad o para la comunica- ción		
		Concepto	Concepto básico de la estrategia		
		Mensajes clave	Puntos Clave a comunicar		
Identificar los medios de comunicaci ón a utilizar en la estrategia	Medio	Canales	Medios de comunicación a utilizar	Entrevista	Yasmín Trak  Calos Hullet  Fabiola Guerra  Thamara Laurens  Dugmary Esquijaro sa.
		Frecuencia	¿Cada cuánto tiempo?		
Determinar cronograma y presupe-	Tiempo	¿Cuánto tiempo debe durar una estrategia?		Entrevista	Yasmín Trak

sto para la estrategia	Costo	¿Cuánto se debería invertir en la estrategia?			Calos Hullet Fabiola Guerra Thamara Laurens Dugmary Esquijaro sa.
------------------------	-------	---	--	--	--

## 5. Unidades de Análisis

Las unidades de análisis que corresponden al presente estudio y mediante las cuales se hará posible la creación de la Estrategia de Comunicación que apoyará al Plan de Fomento Lácteo Nacional en Venezuela son las siguientes:

- Productores de leche del país que se encuentren situados en la región Occidental del país, particularmente en los Estados Táchira, Apure, Barinas y Zulia, es decir, zonas aledañas al distrito lechero de El Piñal, en donde la leche es procesada.
- Entes gubernamentales al mando del Ejecutivo Nacional, que tengan alguna relación con la Industria Láctea, como el Ministerio del Poder Popular para la Alimentación (MINAL), el Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y Comercio (MILCO), así como también todas las gobernaciones, alcaldías y municipios de las zonas donde se lleve a cabo el Plan.
- Expertos en materia de comunicación, específicamente en el área de la planificación estratégica, los cuales serán entrevistados para recibir un aporte u opinión sobre cómo debería realizarse la estrategia de comunicación que apoyará al Plan de Fomento Lácteo Nacional. Entre los expertos a quienes se entrevistará se puede mencionar:

## 6. Instrumento

En aras de alcanzar los objetivos específicos de esta investigación, se recurrió a la utilización de la pauta o guía, para la técnica de la entrevista como instrumento.

La técnica de la entrevista es aquella en donde “el investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger información, y la otra es fuente de esas informaciones.” (Sabino, 1992, p.154).

Continuando en el mismo orden de ideas en el esquema de Sabino (1992), las entrevistas corresponden al tipo *no estructuradas, por pautas o guías*, ya que consistieron en una lista de puntos de interés que se fueron explorando en el curso de la misma. De tal modo, no existió un modelo rígido, sino las preguntas y respuestas gozaron de cierto grado de espontaneidad.

Dicho lo anterior, se listarán los profesionales que fueron consultados para esta investigación, quienes aportaron sus opiniones con relación a la planificación estratégica de las comunicaciones, específicamente para el Plan de Fomento Lácteo:

- Yasmín Trak Magister en comunicaciones organizacionales y jefe del departamento de Comunicaciones Publicitarias de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Carlos Hullet director de la empresa de comunicaciones MEDIAX y profesor de la Cátedra de Planificación de la Comunicación en la Universidad Católica Andrés Bello.
- Fabiola Guerra magíster en comunicaciones organizacionales y ejecutiva de comunicaciones en Pizzolante: Comunicación Estratégica.
- Thamara Laurens especialista en el área de Desarrollo Organizacional, diplomado en Responsabilidad Social Empresarial en la USBA. Directora de comunicaciones corporativas de Publicis Dialog.

- Dougmary Esquijarosa licenciada en comunicación social y directora de cuentas de la agencia publicitaria Publicis de Venezuela

## **7. Validación del Instrumento**

Para la validación del contenido o preguntas de la entrevista que funge como instrumento de la presente investigación, se contó con la aceptación del tutor Ramón Chávez Rosas, así como también la de los profesores Elsi Araujo y Jasmín Trak.

## **8. Procesamiento de datos**

Para la recolección de los datos que se utilizaron para la elaboración de la estrategia, en primer lugar, se aplicó la entrevista de forma personalizada a cada uno de los expertos mencionados anteriormente. Todas las respuestas obtenidas fueron grabadas para luego ser transcritas en su totalidad.

En segundo lugar, se realizó un análisis de cada una de las respuestas, para de esta manera filtrar la información, escogiendo aquella de mayor relevancia o aporte.

Por último, estos resultados se plasmaron como síntesis general de las entrevistas, que reflejan los puntos de confluencia o diferencia entre las respuestas de los entrevistados a lo largo de la pauta.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

## ***V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS***

### **Matriz de Contenido**

Para la interpretación de resultados de los cuestionarios, se utilizará una matriz de contenido, definida por Krippendorff (1990), como el análisis de contenido de significados y mensajes, sus funciones dependiendo del ámbito en el que se encuentren, y finalmente sus efectos.

La matriz que se presenta a continuación sintetiza el contenido de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los expertos en materia de planificación estratégica en general, como Carlos Hullet y Yasmín Trak y los expertos en la planificación específicamente en el sector lácteo como lo son Fabiola Guerra, Thamara Laurens y Dougmary Esquijarosa.

Pregunta Experto	Yasmín Trak	Carlos Hullet	Fabiola Guerra	Thamara Laurens	Dougmary Esquijarosa
<b>1. ¿Cuáles son los puntos clave a comunicar a través de la estrategia?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nestlé brinda apoyo y asesoría al productor venezolano.</li> <li>- Nestlé apoya el desarrollo económico y social del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nestlé busca aumentar la producción de leche en el país, así como el consumo por parte de los venezolanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nestlé genera nutrición, salud y bienestar en el país.</li> <li>- Nestlé orientada a fortalecer y apoyar a los productores.</li> <li>- Nestlé comprometida con el desarrollo del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nestlé se preocupa por incrementar la producción de leche.</li> <li>- Nestlé apoya y brinda asesoría al productor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nestlé se interesa por incrementar la producción de leche.</li> <li>- Nestlé como apoyo para el productor.</li> <li>- Nestlé se preocupa por el desarrollo del país.</li> </ul>
<b>2. A través de quién, o en nombre de quién debe hacerse la comunicación?</b>	La gerencia de Comunicaciones Externas de Nestlé.	Nestlé en asociación con CAVILAC, a través de la gerencia de Comunicaciones	El departamento de relaciones públicas o comunicaciones de Nestlé.	La gerencia de Comunicaciones Externas de Nestlé.	Nestlé en asociación con CAVILAC, a través de la gerencia de Comunicaciones Externas.



<b>¿Debería haber voceros? ¿Quién?</b>		Externas.			
<b>3. ¿Cómo afrontar ante el contexto país este plan desde el punto de vista de exposición, es decir como empresa sola o acompañada de la posición de CAVILAC?</b>	Es una decisión estratégica de la empresa, dependiendo del caso en algunas ocasiones será acompañada de CAVILAC y en otros como Nestlé.	Por ser una iniciativa que envuelve a todo el sector lácteo tanto público como privado los mensajes deben ir en nombre de CAVILAC.	La comunicación hacia autoridades gubernamentales debe ir en nombre de CAVILAC y par alas alianzas con universidades y productores en nombre de Nestlé.	La “bandera expositiva” debe llevarla Nestlé ante el gobierno para realizar acuerdos y alianzas de forma individual y el apoyo de CAVILAC, será necesario como organismo asesor o técnico.	En el caso de comunicaciones para el gobierno debe ser como CAVILAC y hacia los productores o consumidores como Nestlé.
<b>4. ¿En qué zonas del país deben enfocarse las comunicaciones?</b>	Si el mensaje es a productores en zonas de producción y si es al gobierno, a	En los estados y zonas de producción láctea.	Dependerá del público del mensaje si es a nivel regional como productores o	A nivel nacional con énfasis en las zonas de influencia del Plan.	A nivel nacional, con fuerza en estados productores y ciudades donde se encuentra

	nivel nacional.		nacional como gobierno.		condensada la opinión pública.
<b>5. ¿Cuándo debería comenzar la comunicación?</b>	Cuando se tengan resultados y avances en la producción y situación de los productores.	Debe hacerse de forma paralela a las actividades del Plan.	Cuando se tengan resultados a nivel de aumento de producción y beneficiarios importantes.	Debió comenzar desde el inicio del Plan.	Debería comenzar cuando el Plan haya arrojado resultados claros y testimonios.
<b>6. ¿Cuál debe ser el tono a utilizar en los mensajes?</b>	Debe establecerse de acuerdo a la audiencia, productores: coloquial, de respeto y valor a su trabajo. Al gobierno en tono de apoyo.	Un tono motivador para demostrar la preocupación por la salud, nutrición y bienestar del país.	El tono debe estar orientado a destacar el impacto del Plan en la reducción de la pobreza, aumento de la calidad de vida, nutrición, salud y bienestar.	En el tono se debe combinar lo informativo con lo emotivo, destacando los beneficios y testimonios.	Debe ir enmarcado bajo el discurso de Responsabilidad Social, acorde con la seriedad de Nestlé y sin dejar a un lado lo emocional al momento de destacar los beneficios del Plan.
<b>7. ¿Qué medios recomienda para enviar los</b>	Se recomienda una combinación de ambos,	Recomiendo principalmente actividades de BTL	Tanto ATL como BTL.	Medios masivos combinados con actividades de BTL.	Se deben utilizar ATL y BTL, se debe comunicar en medios

<b>mensajes? ¿Mayoritariamente ATL o BTL?</b>	dependiendo de la audiencia.	como eventos, charlas, ferias, etc.			masivos pero también buscar nuevos puntos de contacto con la audiencia.
<b>8. ¿Cada cuánto tiempo deben enviarse mensajes a la audiencia clave?</b>	Dependiendo del mensaje y de la audiencia en esa oportunidad.	Deben haber comunicaciones frecuentes y constantes que informen sobre los avances del Plan.	De manera frecuente y oportuna, es decir, cuando se tengan avances en el Plan.	De manera frecuente.	Cada vez que se logre un objetivo de lo programado con el Plan debe existir comunicación. Las ejecuciones deberían refrescarse cada 3 meses.
<b>9. ¿Qué duración en total debe tener una estrategia de comunicación de este tipo?</b>	El tiempo que duren las estrategias aplicadas dentro del Plan.	Con diferentes intensidades debiera durar lo que dure el proyecto, ya que se debe mantener informado a los públicos sobre los	La comunicación debe coexistir junto a las iniciativas que hayan o vayan surgiendo del Plan durante el tiempo que perdure.	La estrategia debe acompañar el lanzamiento y consolidación del programa en sus primeros años.	El tiempo que dure el Plan, con frecuencia alta en el inicio del mismo.

		avances del mismo.			
<b>10. ¿Cuánto debería ser aproximadamente el monto de inversión que debe hacer Nestlé para la estrategia</b>	Sugiero revisar el porcentaje del presupuesto que Nestlé destina a este tipo de iniciativas y estimar un monto.	Debe ser un monto muy considerable tomando en cuenta lo específica que debe ser la comunicación	Dependerá del objetivo de la comunicación y de la naturaleza de lo que se desea difundir	Aproximadamente el 10% de la inversión total dedicada al programa.	Se debe realizar un cálculo anual de lo que se invertirá, tomando en cuenta que para 3 meses la inversión estimada es de Bs. F. 1.500.000
<b>11. ¿Cuáles deberían ser los indicadores que demuestren la efectividad de la estrategia?</b>	Dependerá de los medios que se utilicen para la comunicación de los mensajes, como por ejemplo número de productores nuevos que ingresen al Plan, versus número de	La receptividad de los entes gubernamentales y privados con respecto a la aplicación de este proyecto. El crecimiento en la producción de leche.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El número de impactos en medios.</li> <li>- El retorno de inversión, como consecuencia del número de impactos en medios.</li> <li>- Aumento de productores</li> </ul>	Recordación, conocimiento del Plan, apoyo de otras entidades, continuidad, quejas, incremento de la participación de beneficiarios, reputación empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor motivación por parte de los productores.</li> <li>- Aumento de solicitudes de productores no atendidos tanto para el financiamiento como para la asesoría.</li> <li>- Reconocimiento de</li> </ul>

	productores a quienes se les hizo llegar la información.		afiliados al Plan. - Ser reconocido como empresa socialmente responsable.		NESTLÉ como una empresa socialmente responsable. - Alcanzar y/o superar los objetivos de producción
<b>12. Mencione algún caso exitoso en el sector lácteo que conozca.</b>	Ninguno al detalle.	El programa vaso de leche escolar difundido en los años 80 y principios de los 90 por el Gobierno Nacional.	La firma del convenio de cooperación entre Nestlé y la Universidad Nacional Experimental del Táchira.	No conozco ningún otro.	No conozco ningún otro programa en este sector.

## Resultados de las entrevistas

La estrategia de comunicación a realizar estará orientada hacia dos públicos o audiencias meta, que serán todos los productores de leche en el país y las autoridades o entes gubernamentales que pudiesen tener algún tipo de influencia sobre las acciones del Plan de Fomento Lácteo.

Según lo expuesto por Pizzolante (1996), de acuerdo a el perfil que defina al público, la estrategia debe comprender mensajes muy específicos destinados a cada uno de estos, para así poder conducirlos hacia los objetivos planetados.

Por otra parte, Römer (1994) afirma que en los mensajes dirigidos hacia los públicos, las empresas comunican información sobre sí mismas y pueden ser evaluadas por los demás por sus productos, tecnologías, relación con la audiencia, entre otros. Según la información suministrada por los expertos, Nestlé debe enviar mensajes que expresen la preocupación o el compromiso de la empresa con la sociedad venezolana.

Para Potter (1999), lo primordial es poder identificar cuál es el mensaje más importante que la empresa desea o necesita compartir con su público, y esto depende del plan que la organización esté desarrollando en ese momento. Algunos de los mensajes propuestos por los expertos fueron: Nestlé genera nutrición, salud y bienestar en el país, Nestlé busca aumentar la producción de leche en el país, así como el consumo por parte de los venezolanos, Nestlé brinda apoyo y asesoría al productor venezolano.

Potter (1999) sugiere además, que los mensajes más efectivos son aquellos simples, directos y sencillos de compartir. El tono de los mensajes según las entrevistas debe establecerse de acuerdo a la audiencia, pero ambos coinciden en que deben ser mensajes directos, claros, sencillos. Aquellos mensajes dirigidos al gobierno tendrán un tono o intención de alianza o apoyo, mientras que los de los productores pueden ser más coloquiales pero de respeto y admiración a su trabajo.

Los mensajes que se envíen a los distintos públicos, de acuerdo a los expertos, debe hacerse en el caso de los productores en nombre de Nestlé Venezuela y a través de la Gerencia de Comunicaciones Externas. En el caso de autoridades gubernamentales los mensajes deben ir en alianza con CAVILAC, para unificar fuerza y criterios por parte de todo el sector lácteo nacional.

En cuanto a la duración de la estrategia comunicacional, los expertos sugieren que ésta debería tener un lapso de duración paralelo a la implementación del Plan de Fomento Lácteo, enviando mensajes frecuentes y constantes que informen a los públicos acerca de los avances y los logros obtenidos por el Plan.

La estrategia de comunicación tendrá un alcance nacional, pero por recomendación de los expertos, deberá tener mayor énfasis en las zonas pertenecientes al distrito lechero del país.

Para la comunicación de los mensajes a la audiencia se realizará un Plan de Comunicaciones Integradas 360º, cuyos canales de comunicación serán tanto tradicionales o ATL como no tradicionales o BTL. Entre las tácticas sugeridas se encuentran: eventos, actividades de relaciones públicas, publicaciones en medios tradicionales y en medios electrónicos, publicidad, entre otros.

Por otra parte, en cuanto al monto a invertir o el presupuesto total de la estrategia, la mayoría de los expertos coincidió en no conocer o poder estimar una cifra determinada, pero afirmando que ésta debe ser muy elevada. Uno de los expertos sugirió una aproximación de un 10% de lo que Nestlé estima invertir en la totalidad de las actividades que se llevan a cabo en el Plan.

Finalmente, como indicadores de gestión, o aquellos indicadores orientarán y permitirán medir la efectividad o desempeño de las acciones de la estrategia, según la información obtenida en las entrevistas a los expertos serán:

- La cantidad de notas de prensa o publicaciones en los distintos medios que reseñen información acerca del Plan de Fomento Lácteo.
- La cantidad de productores que se afilien al Plan de Fomento Lácteo cada mes.

- Las alianzas o relaciones que se logren durante los eventos pautados como ferias ganaderas, encuentros entre cámaras, entre otros.



## **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

## VII. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

### 1. Diagnóstico de la Organización

Matriz DOFA de Nestlé

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las dificultades logísticas para traer leche al país del mercado internacional.</li> <li>- Ser la única empresa actor en el mercado lácteo nacional en materia de leche en polvo.</li> <li>- Alta dependencia que tienen otros negocios de Nestlé al negocio lácteo, en términos de suministros de materia prima, importaciones y producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo consumo de leche en Venezuela como oportunidad para educar a los consumidores a través del Plan de Fomento Lácteo.</li> <li>- La necesidad de incrementar la producción de leche a nivel nacional.</li> <li>- El posicionamiento del Plan de Fomento Lácteo a través de la Cámara de Industrias Lácteas (CAVILAC).</li> </ul>
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La marca Nestlé como empresa de nutrición, salud y bienestar como soporte del Plan de Fomento Lácteo.</li> <li>- Respaldo metodológico de Nestlé a nivel empresarial al Plan de Fomento Lácteo.</li> <li>- Transferencia tecnológica por parte de Nestlé hacia los productores.</li> <li>- Contar con una de las plantas de mayor producción lechera ubicada en uno de los distritos lecheros más</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Escasez de leche a nivel mundial ligada a la baja producción local.</li> <li>- La nacionalización y expropiación del negocio lechero por estar considera como de alto interés estratégico nacional.</li> <li>- El control que existe del negocio lechero por parte del gobierno nacional en tema de importaciones, materia prima, entre otros.</li> <li>- El entorno volátil para hacer negocios</li> </ul>

importantes de Venezuela.	en Venezuela (riesgo país).
---------------------------	-----------------------------

## 2. Descripción de los públicos

La estrategia de comunicación que plantea la presente investigación, tiene como público objetivo o audiencias clave, todos los ganaderos o propietarios de fincas del país, dedicados a la producción de leche y que forman parte del Plan de Fomento Lácteo Nacional, o a su vez, aquellos que pudiesen presentarse como posibles candidatos del Plan.

Son también audiencias meta de esta estrategia, el Ejecutivo Nacional y todos los entes gubernamentales bajo su mando que tengan relación con la Industria Láctea, como lo son el Ministerio del Poder Popular para la Alimentación (MINAL) y el Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y Comercio (MILCO), así como también todas las gobernaciones, alcaldías y municipios de las zonas en donde se lleva a cabo el Plan de Fomento Lácteo, y que por ende, pudiesen apoyar o tener algún tipo de influencia en el desarrollo u optimización del mismo, a través de la creación e implementación de nuevas políticas.

## 3. Objetivo de la empresa

Fomentar alianzas estratégicas con productores de leche y obtener el apoyo por parte del gobierno en la implementación del Plan de Fomento Lácteo Nacional, para de esta manera lograr un aumento significativo en la producción de leche del país, específicamente duplicarla para el año 2015.

## 4. Objetivos generales y específicos de la estrategia

### Objetivo General:

Lograr una comunicación efectiva con las audiencias clave de la estrategia, para así captar más productores que se integren al Plan de Fomento Lácteo y conseguir el apoyo a nivel gubernamental.

### Objetivos Específicos:

- Implementar acciones efectivas para captar la atención de las distintas audiencias, que sean acorde a la estrategia planteada.
- Transmitir de manera clara hacia los públicos los mensajes clave que la estrategia propone.
- Establecer canales apropiados para hacer llegar los mensajes de manera efectiva hacia los públicos de la estrategia.
- Definir indicadores que orienten o permitan medir la efectividad o desempeño de las acciones de la estrategia.

## 5. Eje de mensajes

El eje que deben poseer los mensajes, o la comunicación clave que deben acompañar y transmitir todas las acciones del Plan a las audiencias meta, deben estar alineados con el perfil informativo de Nestlé, es decir, la comunicación será acorde a la Misión, Visión, Valores y Objetivos que la empresa apunta. Entre estos mensajes se pueden enumerar:

- Nestlé en la Región trabajando unida por la nutrición salud y bienestar.
- Nestlé busca soluciones para aumentar la producción y el consumo de leche en todo el país.
- Nestlé enfocada siempre en el desarrollo de una agricultura y producción sostenible en los países de la región y rentable para los pequeños campesinos y productores de leche.
- Buenas prácticas de manufactura – certificaciones.

- Creación de valor compartido a lo largo de toda la cadena del negocio.

## **6. Estrategia:**

“De la mano con el productor Venezolano”

Es una estrategia de comunicación orientada a posicionar el Plan de Fomento Lácteo en las audiencias clave, como lo son todos los productores de leche y propietarios de fincas con ganado productor del país, con posibilidad de formar parte de este Plan, todos aquellos entes gubernamentales que pudiesen colaborar en la optimización del mismo, así como aquellas alianzas estratégicas que pudiesen dar alcance nacional al Plan de Fomento Lácteo como lo son las alianzas con Universidades.

## **7. Actividades/mezcla de medios**

La estrategia de comunicación que apoyará al Plan de Fomento Lácteo que lleva a cabo Nestlé, para posicionar el mismo entre las audiencias clave, estará constituida por una mezcla de actividades o tácticas de un Plan de Comunicaciones Integradas 360º, ya que están constituida por canales de comunicación tanto tradicionales como no tradicionales que abarcarán todos los públicos y audiencias meta. Las distintas actividades de la estrategia son las siguientes:

- Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas como parte de la estrategia de comunicación, permitirán la gestión y administración de los mensajes clave de la estrategia, a partir la comunicación externa, para crear y mantener una imagen positiva del Plan de Fomento Lácteo frente al público objetivo. Por otro lado, las Relaciones Públicas se utilizarán como herramienta estratégica, utilizada

con el fin de establecer o fortalecer lazos con dichas audiencias metas. Entre las actividades de Relaciones Públicas se pueden mencionar las giras periodísticas y las entrevistas selectivas realizadas en medios de comunicación puntuales de interés, administradas y distribuidas en un período de dos años, luego de dar comienzo a la estrategia.

- Eventos

Como parte de la estrategia, se continuarán realizando una serie de eventos, los cuales se han venido llevando a cabo como parte del proceso de formación que realiza el Plan de Fomento Lácteo, que permite a los productores de leche adquirir una mayor cantidad de conocimientos, que les ayudará a lograr un aumento en la producción, además de la obtención de leche de mejor calidad. Para ello, entre las actividades se encuentran un conjunto de programas de instrucción como lo son:

- Días de campo: llevados a cabo en *Fincas Demostrativas*, las cuales se procurarán como escenarios vivenciales, a los cuales todos los productores de leche del país, tendrán la posibilidad de asistir para aprender y comprobar de maneras prácticas, todas las actividades que se llevan a cabo en el Plan de Fomento Lácteo.
- Ferias Ganaderas: reuniones a las que son convocados todos los ganaderos del país, con el fin de establecer contacto entre éstos y la Cámara de Industrias Lácteas (CAVILAC), así como con Nestlé directamente. En las ferias ganaderas, se realizarán también, numerosas actividades como la exposición de ganado para su comercialización, competencia de los mejores ejemplares vacunos, así como el intercambio de información pertinente para los ganaderos, como lo son las últimas innovaciones en tecnología para el cuidado, ordeño y cría del ganado productor de leche.
- Eventos de Cámaras: todos los eventos organizados por las dos organizaciones más grandes a nivel empresarial como lo son Fedecámaras y

Consecomercio, así como también aquellos eventos o reuniones que organice la Cámara de Lácteos y la Cámaras de Alimentos. Entre estos eventos se pueden señalar los Congresos, Foros, Simposios, entre otros.

- Medios Tecnológicos

Entre otra de las tácticas comunicacionales a ejecutar como parte de la estrategia, se encuentra la implementación de una serie de medios tecnológicos, que funcionarán como canales para el flujo de información entre los productores, y que permitirán además, el envío de informaciones de interés para los mismos. Entre los posibles medios tecnológicos a implementar se encuentran los siguientes:

- Página Web del Plan de Fomento Lácteo: que fungirá como portal informativo para la optimización y sistematización de información útil para los productores, la cual les permitirá empaparse de los últimos desarrollos en el ámbito ganadero, para alcanzar un mayor nivel de criterio para la toma de decisiones de su negocio. Además de noticias y artículos, la página Web contará con una intranet, a través de la cual los usuarios de la misma podrán intercambiar información para asesorarse en materia de ganado (nuevas tecnologías, inseminación artificial, compra y venta de ganado, eventos y ferias ganaderas, entre otros).

- Boletín informativo: vía e-mail para todos los ganaderos, siguiendo la misma línea de carácter informativo que posee la página Web, es decir, se enviará a todos los productores un boletín mensual con información de interés a su cuenta de correos.

- Publicidad

Dentro de las actividades promocionales o publicitarias para el Plan de Fomento Lácteo a nivel ATL o publicidad en medios convencionales, se

implementarán las siguientes:

- Avisos o notas de prensa que serán publicados en los diferentes medios, específicamente aquellos a nivel regional que pertenezcan a la zona lechera del país, y que dentro de su target se puedan encontrar los productores de leche.
- Presencia en programas de radio en emisoras de la región lechera, en programas cuyo público se adapte a la audiencia meta de la estrategia para el Plan de Fomento Lácteo.

- Material de Apoyo

Aparte de la organización de los eventos, se pretende realizar también, un stand del Plan de Fomento Lácteo que esté presente en cada uno de los eventos, en donde todas las personas que asistan puedan recibir información detallada sobre la labor de Nestlé y CAVILAC, a través de un video que explique y muestre todas las actividades y resultados del Plan, así como folletos, material POP, entre otros materiales.

- Impresos

Además del material de apoyo para los eventos y los avisos publicitarios, se pretende realizar una serie de impresos que apoye de igual forma la estrategia entre los público como lo son:

- Libro del Plan de Fomento Lácteo “De la mano con el Productor venezolano”: publicación desarrollada con el fin de compartir tanto con el personal interno de Nestlé, como con las audiencias directas del Plan de Fomento Lácteo, el trabajo que conjuntamente con la Cámara de Industrias Lácteas Venezolanas, se viene realizando en estados como Táchira, Barinas y Apure, además de mostrar los atractivos de esta región del país.



- Revista del Plan de Fomento Lácteo: además de la publicación del libro, se tiene previsto la realización de una revista mensual, dirigida directamente a los productores de leche del país. El contenido de la revista estará conformado por información principalmente de índole didáctica, con temas de interés relacionados con el ganado, su cuidado, alimentación, inseminación artificial, nuevas tecnologías para el ordeño o mantenimiento de la leche. La publicidad de la revista será también de índole ganadera, acorde con el target y la información de la misma.
- Calendario: se tiene contemplado continuar con la impresión del calendario anual para los productores, cuya imagen continúa con la misma línea y mensajes de la revista y la página Web para los productores.

- Lobby o Cabildeo

La utilización del Lobby o Cabildeo como parte de la estrategia para el Plan, permitirá influir en los distintos centros de Poder Ejecutivo o Legislativo del país, con el fin de lograr el apoyo de los mismos en todas las tácticas que el Plan de Fomento Lácteo lleva a cabo. Este apoyo o alianza que se logre a través de la utilización del cabildeo, permitirá también el desarrollo de nuevas políticas por parte de las autoridades que favorezcan los procesos que lleva a cabo el Plan. Entre los organismos con los que se desea lograr una alianza estratégica se encuentran: el Ministerio del Poder Popular para la Alimentación (MINAL), el Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y Comercio (MILCO), el Ejecutivo Nacional, la Asamblea Nacional y gobernaciones y alcaldías de la zona productora.

- Alianzas

A través de esta estrategia se vislumbra incrementar y fortalecer las alianzas ya existentes entre Nestlé y las distintas universidades de la zona ganadera como lo son la Universidad Experimental del Táchira (UNET) y la

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Estas dos alianzas se vienen llevando a cabo desde el inicio del Plan de Fomento Lácteo y consisten principalmente en un convenio de cooperación interinstitucional, dentro del cual se contempla la construcción y equipamiento de un laboratorio de higiene y calidad de la leche, destinado a prestar un completo servicio de análisis bacteriológico lácteo, a fin de satisfacer las necesidades de diagnóstico y aseguramiento de calidad para el sector pecuario nacional.

- Comunicaciones Internas

Se pretenden realizar además de las acciones externas mencionadas anteriormente, acciones a nivel de comunicación interna dentro de la empresa. Entre estas actividades se encuentran:

- Un evento interno para realizar la entrega del libro del Plan de Fomento Lácteo “De la mano con el productor venezolano” a todos los colaboradores o empleados de la empresa, con el fin de difundir entre ellos la labor e intención de Nestlé con la estrategia del Plan.
- La colocación de información del Plan de Fomento Lácteo en las carteleras internas de la empresa, para comunicar a todas las personas de la empresa cualquier noticia, acción relacionada con el Plan de Fomento Lácteo.
- GNI: o Grupos naturales de información, que consiste en la realización de reuniones en las cuales los líderes o gerentes de la empresa, informan al resto de los colaboradores o empleados acerca del status de cualquier iniciativa que la empresa esté realizando.

## **8. Responsables o involucrados**

Las personas a quienes concierne la estrategia del Plan de Fomento Lácteo,

tanto de manera interna, es decir, los responsables por parte de la empresa, así como todas aquellas personas externas involucradas en el mismo son:

- **Responsables Internos:** son todos aquellos departamentos o áreas de la empresa que deben tener conocimiento y participación en las acciones del Plan de Fomento Lácteo. Estos departamentos o gerencias son: la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia de Lácteos, la Gerencia de Comunicación, la Gerencia de Supply y el departamento de legal de Nestlé.
- **Involucrados Externos:** está conformado por los agentes externos al Plan de Fomento Lácteo, específicamente aquellos públicos a los cuales se desea llegar con la estrategia como lo son: los productores y ganaderos del país y entes del gobierno que pudiesen influir de alguna manera en el desarrollo del Plan de Fomento Lácteo.

## 9. Voceros

Los voceros que estarán encargados de llevar los mensajes de la estrategia a todos los públicos o audiencias metas del Plan de Fomento Lácteo, por políticas internas de Nestlé Venezuela, se dividirán de la siguiente manera:

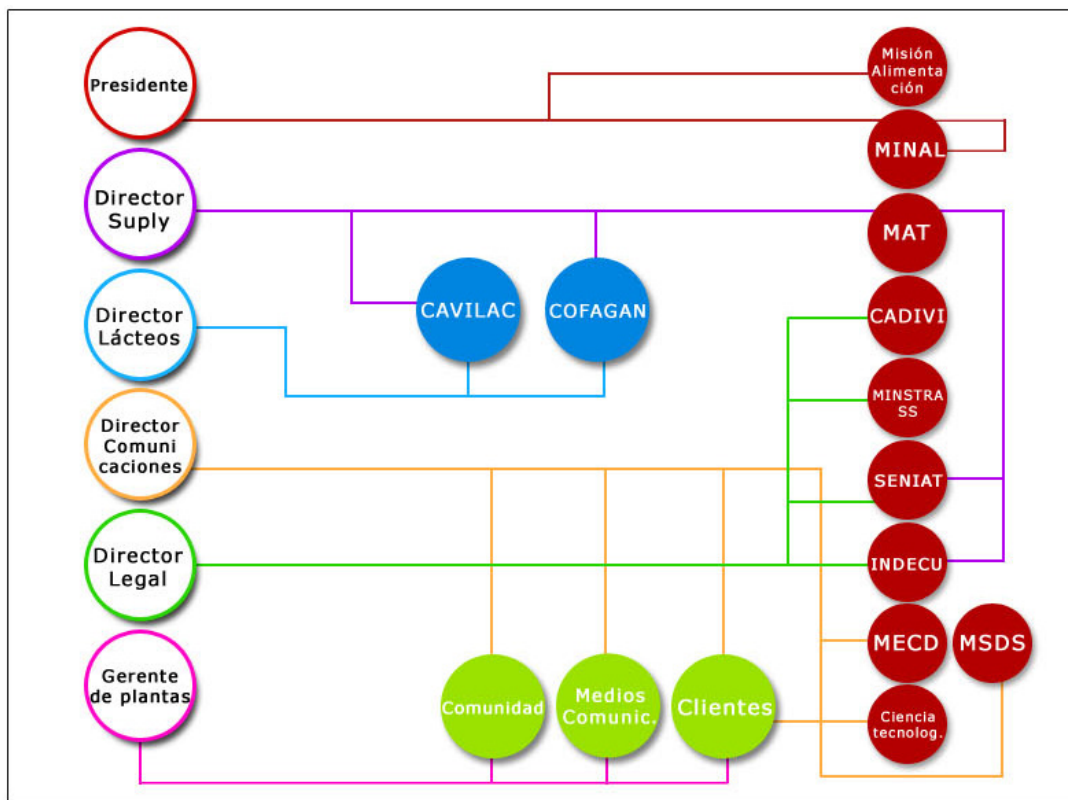


Figura 4. Mapa de Vocería para la estrategia del Plan de Fomento Lácteo

## 10. Presupuesto Estimado

Para la realización de las tácticas propuestas como parte de la estrategia se estiman los siguientes costos para la empresa:

Actividad	Requerimientos	Costo Total
Eventos:	Tarima, sonido, video beem, refrigerios, material POP, folletos, material de apoyo.	150.000 Bs.F
Página Web	Diseño y montaje.	26.000 Bs.F
Publicidad	Notas de prensa, presencia en emisoras regionales.	200.000 Bs.F
Boletín informativo vía	Diseño del boletín.	9.600 Bs.F



Programas de radio.												
---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## 12. Indicadores de Gestión

Para poder orientar o medir la efectividad o desempeño de las acciones o tácticas propuestas en la estrategia, se establecieron los siguientes indicadores:

- Cantidad de notas de prensa o publicaciones en los distintos medios que reseñen información acerca del Plan de Fomento Lácteo.
- Cantidad de productores que se afilien al Plan de Fomento Lácteo cada mes.
- Alianzas o relaciones que se logren durante los eventos pautados como ferias ganaderas, encuentros entre cámaras, entre otros.

## 13. Piezas comunicacionales o propuestas

Dentro de las propuestas para la estrategia de comunicación del Plan de Fomento Lácteo se encuentra la elaboración de folletos informativos que pudiesen ser repartidos en todos los eventos a realizar, ya sea en eventos entre cámaras, días de campo o las ferias ganaderas y una página web o portal ganadero, sitio a través del cual podrá enviarse información pertinente y útil para todos los productores.

La propuesta gráfica de ambas tácticas son las siguientes:



1-800-33084

## Plan de Fomento Lácteo

con  Nestlé  
otra empresa afiliada a  CAVILAC  
que trabaja por el crecimiento  
de Venezuela

Para más información, comuníquese con la Oficina Agropecuaria de Fábrica El Piñal, Edo. Táchira.  
Teléfonos: Ofic: (0277)415.17.42 Cel.: (0414)721.61.73 - (0416)272.97.74

Figura 5. Folleto del Plan de Fomento Lácteo.

**Nestlé**  
Good Food, Good Life

**Plan de Fomento Lácteo**

Inicio Negocios Noticias Intranet FAQs Correo ✉

**Log In**  
Correo Electrónico  
  
Clave

**¡Bienvenido Ganadero!**

En esta sitio web encontrará todo lo que necesita saber acerca del negocio ganadero.

Es un portal informativo para la optimización y sistematización de información útil para los productores de leche venezolanos.

Encontrará las últimas noticias del ámbito e intercambiar información de diversos tópicos con sus colegas.

Correo ✉

Figura 6. Página Web o Portal Ganadero.



## **CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES**

## **VIII. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES**

En la investigación finalizada se planteó como objetivo el diseño de una estrategia de comunicación para el Plan de Fomento Lácteo, a través de la cual Nestlé Venezuela pretende fomentar alianzas estratégicas para lograr un aumento significativo en la producción de leche del país, específicamente duplicarla para el año 2015.

Luego de aplicar un cuestionario a cinco expertos en materia de Planificación de la comunicación y Comunicaciones Integradas, se recolectó la información que permitió el desarrollo de la estrategia, la cual por sugerencia de los mismos fue dirigida a dos públicos. Estas audiencias clave se definieron específicamente como todos los ganaderos dedicados a la producción de leche y que forman parte del Plan de Fomento Lácteo Nacional, o aquellos que pudiesen presentarse como posibles candidatos del mismo, así como también el Ejecutivo Nacional junto a todos los entes gubernamentales bajo su mando, que tengan relación con la Industria Láctea y que pudiesen apoyar o tener algún tipo de influencia en el desarrollo u optimización del mismo.

En segundo lugar, se estableció el eje que deben seguir los mensajes que transmitirán las acciones, los cuales deberán estar alineados con el perfil de Nestlé Venezuela, es decir, la comunicación será acorde a la Misión, Visión, Valores y Objetivos que la empresa apunta.

Como siguiente objetivo, se plantearon las actividades o tácticas de la estrategia, las cuales serán aplicadas en un ámbito de 360º, ya que los canales de comunicación a utilizar estarán constituidos por medios tanto tradicionales como no tradicionales.

Las actividades o tácticas a implementar como parte de la estrategia planteada en este estudio son: actividades de relaciones públicas y lobby o cabildeo, Publicidad, eventos, implementación de medios tecnológicos, impresos,

material de apoyo, alianzas y acciones de comunicación interna dentro de la empresa.

En cuanto a los actores participantes dentro de la estrategia de comunicación por parte de Nestlé, se establecieron las áreas principales de la empresa a quienes concierne las acciones del Plan de Fomento Lácteo, estos departamentos o gerencias son: la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia de Lácteos, la Gerencia de Comunicación, la Gerencia de Supply y el departamento de legal de Nestlé. También se estableció un mapa de vocería que por políticas interna de la empresa, establece qué gerencias serán las encargadas transmitir los mensajes de la estrategia a todos los públicos o audiencias metas del Plan de Fomento Lácteo.

Por último, para poder medir la efectividad o desempeño de las acciones o tácticas que se llevarán a cabo en la estrategia, se establecieron como indicadores la cantidad de notas de prensa o publicaciones que reseñen información del Plan de Fomento Lácteo, la cantidad de productores que se afilien cada año al Plan y las nuevas alianzas que se logran en cada evento realizado.

Como limitante para el estudio realizado se encontró la realización de la estrategia para dos audiencias meta tan diferenciadas, es decir, las acciones que se llevarán a cabo para captar la atención de los productores de leche del país son muy distantes de las que se realizarán para lograr el apoyo del Ejecutivo Nacional o los demás entes gubernamentales relacionados a la industria láctea. Por esta razón se recomienda para futuras estrategias, la realización de planes totalmente separados, con acciones y tácticas más específicas que se orienten a cada público.

Se recomienda además, la realización de un futuro estudio que continúe con una estrategia de mantenimiento para el Plan de Fomento Lácteo, a medida de que el mismo vaya creciendo, dándose a conocer y arrojando resultados más evidentes en la producción y el consumo de leche en el país.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **IX. BIBLIOGRAFÍA**

- Álvarez, T. (1997). Vendedores de Imagen: Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. Barcelona, España: Paidós Papeles de comunicación.
- Bartoli, A. (1992). Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona, España: Ediciones Paidós.
- Berlo, D. (1987). El proceso de comunicación. Buenos Aires, Argentina: Editorial Ateneo.
- Billorou, O. (1992). Las comunicaciones de marketing. Argentina: Librería “El Ateneo” Editorial.
- Cabrera, J. (1997). Las relaciones públicas en la empresa. Madrid, España: Editorial Acento.
- CAVILAC. 2003. *La Industria Lechera en Venezuela. Su Evolución. Documento Técnico 2003*. Caracas, Venezuela.
- CAVILAC. 2007. *La Industria Lechera en Venezuela, Su Evolución. Informe Técnico 2006*. Caracas, Venezuela
- Código Alimentario Argentino (1969), Capítulo VIII, *Alimentos Lácteos*. Recuperado en abril 3, 2008. Disponible en [www.anmat.gov.ar](http://www.anmat.gov.ar)
- Corredor, J. (1984). La Planificación Estratégica. Perspectivas para su aplicación en Venezuela. Caracas, Venezuela: Vadell Hermanos Editores.
- D'Aprix, R. (1999). La comunicación para el cambio. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- David, F. (1994). La Gerencia Estratégica. Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis, 8° edición.
- Drago, M. (2003). El Lobby y su regulación. Santiago de Chile, Universidad Diego Portales.
- Ferguson, S. (1999). Communication planning. An integrated approach. London, England: Sage Series in Public Relations.

- Fernández, C. (1999). La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- García Lizana, P. (2003) MK: Marketing + Ventas. España.
- Goldhaber, G. (1984). Comunicación Organizacional. México: Editorial Diana.
- Gómez, C. y Villalobos, J. (1998). Cómo gerenciar la imagen corporativa. Caracas, Venezuela: Ediciones Plain Art.
- Goodstein, L. (1998). Planeación estratégica aplicada. México: Mc Graw Hill.
- Hofer, Ch. (1985). Planeación Estratégica. Colombia: Editorial Norma.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. y Crosby, Ph. (1996). Gestión: Calidad y Competitividad. Barcelona, España: Editorial España.
- Jennings, M. y Churchill, D. (1991). Cómo gerenciar la comunicación corporativa. Pautas para la acción. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1996). Mercadotecnia. México: Prentice Hall.
- Lucas Marín, A. (1997), La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona, España: Bosch Casa Editorial.
- Mintzberg, H. (1993). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall.
- Nestlé Venezuela (2001). Una vida Compartida. Caracas, Venezuela: Editorial Arte.
- Nestlé (2007). De la Mano con el Productor Venezolano. Caracas, Venezuela.
- Nestlé (2007). Nuestra Compañía, Hitoria de Nestlé en Venezuela. Recuperado en enero 28, 2008. Disponible en: [www.nestlé.com.ve](http://www.nestlé.com.ve)
- Nestlé (2007). Nuestra Compañía, Nestlé comprometida con Venezuela. Recuperado en enero 28, 2008. Disponible en: [www.nestle.com.ve](http://www.nestle.com.ve)
- O'Sullivan, J. (1992). La Comunicación Humana: Grandes temas contemporáneos de la comunicación. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Paredes, L. (2002). *Visión, Presente y Futuro de la Ganadería de la Leche en Venezuela*. Memorias XI Congreso Venezolano de Producción e Industria Animal. Valera, Venezuela. Recuperado en junio 14, 2008.

Disponible en: [www.infoagro.net](http://www.infoagro.net)

- Pizzolante, I. (1996). Reingeniería del pensamiento. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- Potter, L. (1999). The communication plan: the Herat of strategic communications. New York, USA: Internacional Association of Bussiness Communicators.
- Principe, R. y Mayorca, A. (1999). La empresa virtual a la orden del día. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Escuela de Comunicación Social, Caracas, Venezuela.
- Radtkle, J. (1998). Strategic Communications for non-profit organizations: seven steps to creating a succesfull plan. New York, USA: John Wiley and Sons Editors.
- Ramos, C. (1991). La Comunicación: un punto de vista organizacional. México: Editorial Trillas.
- Rivadeneira, R. (2000). La opinión pública: análisis, estructura y métodos para su estudio. México: Editorial Trillas.
- Rogers, E. y Agarwala, R. (1980). La comunicación en las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Rohrer F. (2007, agosto 07) China se bebe su leche. *BBC Mundo.com*. Economía. Recuperado junio 14, 2008. Disponible en: <http://www.bbc.co.uk/>
- Römer, M. (1994). Comunicación Global: el reto gerencial. Caracas, Venezuela: Colección Ayauka N° 7, UCAB.
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- Shein, E. (1972). Psicología de la organización. Barcelona, España: Prentice Hall.
- Scheinsohn, D., Tannenbaunn, S. y Lauterborn, R. (1993). Comunicación de marketing integradas. España: Ediciones Granica.
- Simon, R. (1999). Relaciones Públicas. Teoría y Práctica. México: Ciudad de México, Ediciones Limusa.
- Villalobos, J. (1992). El proceso gerencial de imagen corporativa. 1° Congreso Internacional de Comunicación Corporativa. (pp. 229-233).

Maracaibo, Venezuela: Industrias Pampero.

- Zona Diet (1999). Bebidas: La Leche. Recuperado en enero 28, 2008.  
Disponible en: [www.zonadiet.com](http://www.zonadiet.com)



## **ANEXOS**

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**

### **Instrumento enviado a los expertos**

La leche es un producto esencial para el buen desarrollo físico y mental del ser humano desde su nacimiento, ya que es una fuente rica en calcio, magnesio, fósforo y Vitaminas A, B2, B12 y D. La cantidad de calcio que se ingesta hasta los 20 años es crítica para acumular una cantidad de calcio que permita enfrentar el balance negativo que comienza a partir de los 50 años, edad en la que la osteoporosis comienza a aparecer.

Desde la década de los ochenta, la producción de leche en el país comenzó a decrecer, alcanzando actualmente, 50% menos de lo que se producía hasta 1988, lo que posiciona a Venezuela muy por debajo del resto de los países de Latinoamérica en cuanto al consumo de leche.

Dado este escenario, Nestlé Venezuela, en el año 2005, decidió implementar un plan de acción denominado Plan de Fomento Lácteo cuyo fin último es lograr el incremento de la producción de leche en nuestro país, específicamente duplicarla para el año 2015.

El Plan de Fomento Lácteo Nacional implica un proceso de formación, que permite a los productores de leche lograr un aumento en sus ingresos, a través de una producción más alta, además de la obtención de leche de mejor calidad. Para ello, las actividades que realiza el Plan están enfocadas en el asesoramiento y acompañamiento del productor a lo largo de todo el proceso, desde la productividad misma de las fincas, pasando por la compra, procesamiento y distribución de la leche, para garantizar la calidad y seguridad alimentaria.

A través de la estrategia de comunicación que se propone como objeto de este trabajo de grado, se busca posicionar el Plan de Fomento Lácteo entre las

audiencias clave del país, como productores de leche del país y algunos entes del gobierno, para incrementar el apoyo necesario para mantener y mejorar la ejecución de este Plan

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General:**

Diseñar una estrategia de comunicación que apoye al Plan de Fomento Lácteo en Venezuela, como opción para la salida a la crisis de producción de leche.

#### **Objetivos Específicos:**

- Realizar el diagnóstico de la organización a trabajar.
- Identificar el perfil de la audiencia.
- Definir los objetivos comunicacionales de la estrategia.
- Diseñar los mensajes clave de la estrategia.
- Identificar los medios de comunicación a utilizar en la estrategia.
- Determinar el cronograma y presupuesto para la realización de la estrategia.

Instrumento:

1. ¿Cuáles son los puntos clave a comunicar a través de la estrategia?
2. A través de quién, o en nombre de quién debe hacerse la comunicación?  
¿Debería haber voceros? ¿Quién?
3. ¿Cómo afrontar ante el contexto país este plan desde el punto de vista de exposición, es decir como empresa sola o acompañada de la posición de CAVILAC?

4. ¿En qué zonas del país deben enfocarse las comunicaciones?
5. ¿Cuándo debería comenzar la comunicación?
6. ¿Cuál debe ser el tono a utilizar en los mensajes?
7. ¿Qué medios recomienda para enviar los mensajes? ¿Mayoritariamente ATL o BTL?
8. ¿Cada cuánto tiempo deben enviarse mensajes a la audiencia clave?
9. ¿Qué duración en total debe tener una estrategia de comunicación de este tipo?
10. ¿Cuánto debería ser aproximadamente el monto de inversión que debe hacer Nestlé para la estrategia?
11. ¿Cuáles deberían ser los indicadores que demuestren la efectividad de la estrategia?
12. Mencione algún caso exitoso en el sector lácteo que conozca.

## **ANEXO B**

### **Información recolectada de cada una de las entrevistas**

#### **Entrevista a Calos Hullet**

1. ¿Cuáles son los puntos clave a comunicar a través de la estrategia?

La necesidad de aumentar el consumo y producción de leche en Venezuela.

Las alarmantes cifras de bajo consumo de leche en Venezuela

Los aspectos técnicos que permitirán cumplir con la meta de producción fijada

Los beneficios Sociales y Comerciales que trae el cumplimiento de esta meta

2. A través de quién, o en nombre de quién debe hacerse la comunicación?  
¿Debería haber voceros? ¿Quién?

La comunicación debe hacerse a través de una alianza entre la empresa a través de su departamento de RRPP y el área encargada de Responsabilidad Social de la misma, junto a CAVILAC.

3. ¿Cómo afrontar ante el contexto país este plan desde el punto de vista de exposición, es decir como empresa sólo o acompañada de la posición de CAVILAC?

Por ser una iniciativa que envuelve a todo el sector lacteo tanto público como privado, la incorporación de CAVILAC como ente activo en el desarrollo del plan, generará la imagen de campaña institucional y de responsabilidad social que se le quiere dar en pro del crecimiento del consumo de leche de toda la nación, ya esta sea NESTLE o no.

4. ¿En qué zonas del país deben enfocarse las comunicaciones?

Principalmente en los estados y zonas de fincas desarrolladoras de productos lácteos. (estados llaneros occidentales principalmente)

5. ¿Cuándo debería comenzar la comunicación?

Según entiendo ya el plan está en marcha así que la comunicación debiera estar implementándose de forma paralela. Parte fundamental del plan es conseguir alianzas estratégicas, por lo que la distribución de la información cumple un papel fundamental en la motivación de las personas y empresas involucradas.

6. ¿Cuál debe ser el tono a utilizar en los mensajes?

El tono debe ser muy motivador, ya que lo que se busca es que la gente se acople en alianza estratégica con esta intención de NESTLE en beneficio de la salud de los venezolanos.

7. ¿Qué medios recomienda para enviar los mensajes? ¿Mayoritariamente ATL o BTL?

Por tratarse de una campaña informativa más que publicitaria se no recomendaría el uso de medios masivos, se recomienda el uso de estrategias de comunicación directa, reuniones, material informativo, charlas, etc. Principalmente se recomienda invertir en la utilización de medios personales y directos que permitan llegar con toda la información a cada uno de los públicos metas.

8. ¿Cada cuánto tiempo deben enviarse mensajes a la audiencia clave?

Debería haber comunicaciones periódicas de carácter general que mantengan a los interesados al tanto del avance del proyecto, también debería haber constancia en el envío de mensajes específicos que mantengan en la mente de los públicos los objetivos que se buscan y la importancia del plan.

9. ¿Qué duración en total debe tener una estrategia de comunicación de este tipo?

Con diferentes intensidades definitivamente debería durar todo lo que dure el proyecto ya que como parte del plan de comunicaciones se debe mantener informado a los públicos sobre los avances del mismo y si las metas y objetivos se están logrando o no, y por cuales razones.

10. ¿Cuánto debería ser aproximadamente el monto de inversión que debe hacer Nestlé para la estrategia?

Imposible de saber sin tener el plan completamente desarrollado, sin embargo, es un monto de inversión muy considerable tomando en cuenta lo específica que debe ser la comunicación

11. ¿Cuáles deberían ser los indicadores que demuestren la efectividad de la estrategia?

La receptividad de los entes gubernamentales y privados con respecto a la aplicación de este proyecto. El crecimiento en la producción de leche.

12. Mencione algún caso exitoso en el sector lácteo que conozca.



El programa vaso de leche escolar difundido en los años 80 y principios de los 90 por el Gobierno Nacional.

### **Entrevista a Yasmín Trak**

1. ¿Cuáles son los puntos clave a comunicar a través de la estrategia?

Los puntos clave dependerán de la audiencia de la estrategia de comunicaciones. Por ejemplo, si se va a trabajar con el sector lácteo, especialmente con el productor, se tendrá que reforzar las ventajas que el Plan ofrece para su negocio y, cómo los responsables de llevarlo a cabo, brindarán su apoyo, asesoría y soporte al productor.

Por otra parte, si se quiere dar a conocer el Plan de Fomento Lácteo entre otras audiencias, como entes gubernamentales, los mensajes clave deberán orientarse a la contribución que este plan brinda al desarrollo económico y social de la nación.

2. A través de quién, o en nombre de quién debe hacerse la comunicación?

¿Debería haber voceros? ¿Quién?

En principio, la vocería debería partir de Nestlé, de la instancia encargada del plan (como vocero técnico) y, al mismo tiempo, de la directiva de Nestlé Venezuela (como vocero emocional), por supuesto, detrás de estas figuras “visibles” estaría la intervención de la unidad de comunicaciones de la firma.

3. ¿Cómo afrontar ante el contexto país este plan desde el punto de vista de exposición, es decir como empresa sola o acompañada de la posición de CAVILAC?

Creo que más que una decisión comunicacional, esto responde a una decisión estratégica, la cual debe tomarse considerando cuáles son

los objetivos de Nestlé y su posición frente al gobierno nacional. Por ejemplo, si se quiere tomar el Plan de Fomento Lácteo como actividad de responsabilidad social empresarial, la empresa tendrá una postura y unos objetivos diferentes, y posiblemente aparezca sola. Sin embargo, creo que es una cuestión estratégica.

4. ¿En qué zonas del país deben enfocarse las comunicaciones?

Las zonas dependerán de las audiencias clave. Si se trata del productor, se tendrá que hacer énfasis en las zonas de producción láctea en el país, si se trata de gobierno, será a nivel nacional.

5. ¿Cuándo debería comenzar la comunicación?

A la fecha, el abastecimiento de leche en el país ha comenzado a regularizarse. Si la tendencia es a mejorar la situación -en contraste con lo ocurrido a principios de este año- el momento para la comunicación debe estar alineado con los objetivos estratégicos de Nestlé y con la situación de los productores. Sugiero hacer un detallado análisis de los entornos involucrados a fin de escoger el momento más oportuno.

6. ¿Cuál debe ser el tono a utilizar en los mensajes?

El tono también depende la audiencia. Para el productor: cercano, con un lenguaje coloquial, respetuoso y dando valor a su trabajo. Para el gobierno: apoyo.

7. ¿Qué medios recomienda para enviar los mensajes? ¿Mayoritariamente ATL o BTL?

Pueden combinarse de acuerdo a las audiencias y a los mensajes

8. ¿Cada cuánto tiempo deben enviarse mensajes a la audiencia clave?

La frecuencia dependerá del contenido del mensaje y del perfil de la audiencia

9. ¿Qué duración en total debe tener una estrategia de comunicación de este tipo?

El tiempo que duren las estrategias aplicadas dentro del Plan.

10. ¿Cuánto debería ser aproximadamente el monto de inversión que debe hacer Nestlé para la estrategia?

Estimar un monto de inversión sin tener datos sobre el presupuesto de Nestlé es hacer un cálculo al azar. Sugiero revisar qué porcentaje del presupuesto de la firma se destina a este tipo de iniciativas, y con base en esos datos, estimar un monto ajustado.

11. ¿Cuáles deberían ser los indicadores que demuestren la efectividad de la estrategia?

Los indicadores dependerán de los medios que se utilicen para la comunicación de los mensajes, y de los contenidos de los mismos. Por ejemplo, podemos hablar de número de productores nuevos que ingresen al Plan, versus número de productores a quienes se les hizo llegar la información. Igualmente, puede utilizarse como indicador, la información relativa a cuál de los medios utilizados en la estrategia fue el más efectivo.

12. Mencione algún caso exitoso en el sector lácteo que conozca.

No conozco alguno con detalle.

## Entrevista a Fabiola Guerra

### 1. ¿Cuáles son los puntos clave a comunicar a través de la estrategia?

El objetivo de la Estrategia de Comunicación de cara al Plan de Fomento Lechero, es posicionar a Nestlé Venezuela, como una empresa:

- Responsable en la generación de salud, nutrición y bienestar de la población venezolana.
- Comprometida con el desarrollo del país y la producción lechera de Venezuela.
- Socialmente responsable, orientada a contribuir con el objetivo de reducir la pobreza, principalmente porque apoya al productor del campo, se suma a los planes de nutrición del venezolano, y estimula la educación en el área de la producción animal.
- Orientada a fortalecer a la industria láctea del país y al gremio de los productores de leche.

### 2. A través de quién, o en nombre de quién debe hacerse la comunicación? ¿Debería haber voceros? ¿Quién?

A fin de dar a conocer las iniciativas enmarcadas dentro del Plan de Fomento Lechero, Nestlé Venezuela cuenta con voceros formales de la organización.

### 3. ¿Cómo afrontar ante el contexto país este plan desde el punto de vista de exposición, es decir como empresa sola o acompañada de la posición de CAVILAC?

El objetivo de la estrategia va a definir si la empresa emprende sus procesos de comunicación de manera institucional o como organización afiliada a la Cámara Venezolana de Industrias Lácteas. Dentro de las iniciativas enmarcadas dentro del Plan de Fomento Lechero, Nestlé Venezuela firmó un convenio de

cooperación interinstitucional con la Universidad Nacional Experimental del estado Táchira, para, entre otros objetivos, llevar adelante la construcción y equipamiento de un Laboratorio de Calidad de la Leche, favoreciendo no sólo a productores sino a estudiantes de esta Casa de Estudios Superior. De cara a este convenio, el responsable de la comunicación fue la empresa por ser un acuerdo entre ella y la universidad. Sin embargo, pueden abrirse espacios de diálogo y relacionamiento con autoridades gubernamentales, productores, y otras audiencias de interés, donde Nestlé Venezuela va de la mano de CAVILAC porque es importante no perder de vista que el Plan de Fomento Lechero que adelanta la empresa, es de interés nacional y su impacto es positivo para todos los venezolanos.

#### 4. ¿En qué zonas del país deben enfocarse las comunicaciones?

Siempre, el objetivo de la estrategia y el impacto de la información a difundir van a definir si la empresa emprende sus procesos de comunicación con carácter local, regional o nacional. Dentro de las iniciativas enmarcadas dentro del Plan de Fomento Lechero de Nestlé Venezuela, existen actividades que se efectúan en las zonas lecheras por excelencia de nuestro país, por lo que la comunicación de las mismas se hace de manera regional. De la misma manera, cuando las actividades no sólo impactan las localidades productoras de leche del país, sino que el impacto es a nivel nacional, la estrategia de comunicación, no sólo toma en cuenta a los stakeholders locales, sino también a los nacionales.

#### 5. ¿Cuándo debería comenzar la comunicación?

Si se considera pertinente y oportuno, la comunicación puede iniciarse antes del evento a realizarse, si ese fuera el caso. La comunicación es valiosa cuando damos a conocer el impacto que tiene el Plan de Fomento Lechero, en número de beneficiarios, de aumento de leche por día, en calidad de vida no sólo de los productores, sino de todos los venezolanos, entre otros.

6. ¿Cuál debe ser el tono a utilizar en los mensajes?

Como se mencionó anteriormente, la comunicación es valiosa cuando damos a conocer el impacto que tiene el Plan de Fomento Lechero, en número de beneficiarios, de aumento de leche por día, en calidad de vida no sólo de los productores, sino de todos los venezolanos, entre otros. El tono debe ser siempre orientado a destacar cómo impacta el Plan de Fomento Lechero en la reducción de la pobreza y en el aumento de la calidad de vida, nutrición, bienestar de los que poblamos este país y cómo contribuye en la seguridad alimentaria nacional.

7. ¿Qué medios recomienda para enviar los mensajes? ¿Mayoritariamente ATL o BTL?

De acuerdo a los ejes de posicionamiento que se desean alcanzar mediante el Plan de Fomento Lechero, los medios empleados han sido fundamentalmente ATL, como impresos, radio, televisión, revistas especializadas y BTL actividades como eventos, ferias y exposiciones.

8. ¿Cada cuánto tiempo deben enviarse mensajes a la audiencia clave?

La comunicación es valiosa cuando es oportuna. No hay un manual que indique las fechas en las cuales se deba emplear un medio para reforzar los mensajes. En este caso, se considera pertinente que de manera frecuente y con un gran sentido de la oportunidad, se comunique los avances del Plan de Fomento Lechero y su impacto, el cual, sin duda es cada vez mayor. Por ejemplo, en ferias lecheras, en seminarios donde se compartan mejores prácticas de empresas socialmente responsables, entre otros.

9. ¿Qué duración en total debe tener una estrategia de comunicación de este tipo?

No hay un manual que indique el tiempo de duración de la estrategia. Como se destacó anteriormente, dentro del Plan de Fomento Lechero, pueden coexistir un número determinado de iniciativas, las cuales, puede ir acompañada de su propia estrategia de comunicación. Considero que, lo realmente valioso es, darle continuidad a la estrategia de comunicación, divulgando frecuentemente los avances y su impacto.

10. ¿Cuánto debería ser aproximadamente el monto de inversión que debe hacer Nestlé para la estrategia?

No todas las estrategias de comunicación requieren de grandes montos de inversión. Siempre, va a depender del objetivo de la comunicación y de la naturaleza de lo que se desea difundir.

11. ¿Cuáles deberían ser los indicadores que demuestren la efectividad de la estrategia?

Los indicadores deben contemplarse junto a la definición de la estrategia de comunicación. Sin embargo, pueden ser algunos de los siguientes:

- El número de impactos en medios de comunicación social
- El número de exposiciones en medios audiovisuales.
- El retorno de inversión, como consecuencia del número de impactos en medios de comunicación social
- Aumento de productores afiliados al Plan de Fomento Lechero
- Concertación de espacios de diálogo y puesta en común con stakeholders de interés, tanto públicos como privados.
- Ser reconocido como empresa socialmente responsable, comprometida con la salud y el bienestar de los venezolanos.

12. Mencione algún caso exitoso en el sector lácteo que conozca.

La firma del convenio de cooperación interinstitucional entre Nestlé Venezuela y la Universidad Nacional Experimental del estado Táchira, UNET.

### **Entrevista a Dougmary Esquijarosa**

1. ¿Cuáles son los puntos clave a comunicar a través de la estrategia?

- NESTLÉ se interesa por incrementar la producción de leche
- NESTLÉ para realizar esta labor apoya al productor con financiamiento y asesoría
- A NESTLÉ le interesa el desarrollo del país y lo hace posible en este sector tan importante

2. A través de quién, o en nombre de quién debe hacerse la comunicación?  
¿Debería haber voceros? ¿Quién?

En nombre de cada empresa que pertenece al grupo CAVILAC. En este caso debería ser NESTLÉ. Debe haber un vocero para filtrar la información y que no existan varias versiones de lo mismo. La persona indicada debe ser el Jefe o Gerente de comunicaciones externas

3. ¿Cómo afrontar ante el contexto país este plan desde el punto de vista de exposición, es decir como empresa sola o acompañada de la posición de CAVILAC?

En casos como presentaciones al Gobierno, ferias que este auspicie, etc. deben hablar las empresas que forman el grupo CAVILAC para así equilibrar fortalezas. Con respecto a nuestra comunicación a consumidores, clientes y productores, debería hablar NESTLÉ como empresa.



4. ¿En qué zonas del país deben enfocarse las comunicaciones?

Debe existir comunicación a nivel Nacional, segmentando con fuerza en medios y activaciones en los estados productores de leche, además de las principales ciudades del país donde se encuentra condensada la Opinión Pública.

5. ¿Cuándo debería comenzar la comunicación?

Una vez que se tengan contabilizados los logros y que tengamos testimonios que apoyen el programa. Es decir, es el momento de hacerlo.

6. ¿Cuál debe ser el tono a utilizar en los mensajes?

Debe enmarcarse bajo el discurso de la responsabilidad Social empresarial, sin dejar de lado el tono serio y corporativo que identifica a NESTLÉ. Es importante que la emocionalidad sea tomada en cuenta al momento de comunicar ya que muchas familias han sido beneficiadas por el programa y en ello nos podemos apalancar.

7. ¿Qué medios recomienda para enviar los mensajes? ¿Mayoritariamente ATL o BTL?

Se debe tomar en cuenta un plan de comunicaciones integradas, donde la mezcla de medios se enriquezca de ambas. Se debe comunicar en medios masivos, así como buscar nuevos puntos de contacto donde pueda impactar positivamente a las audiencias.

8. ¿Cada cuánto tiempo deben enviarse mensajes a la audiencia clave?

Cada vez que se logre un objetivo de lo programado con el plan debe existir comunicación. Debe hacerse notar en audiencias claves una constante

preocupación por hacer crecer el programa. Para el público en general cada 3 meses se deberían refrescar las ejecuciones.

9. ¿Qué duración en total debe tener una estrategia de comunicación de este tipo?

Se debe realizar una pauta y acciones de 2 meses con una frecuencia alta y en el tercer mes disminuir las repeticiones. Así debería mantenerse cada vez que se comunique algo relevante, los objetivos logrados durante el tiempo que dure el Plan de Fomento Lácteo.

10. ¿Cuánto debería ser aproximadamente el monto de inversión que debe hacer Nestlé para la estrategia?

Para tres meses la inversión estimada sería de Bs. F. 1.500.000, tomando en cuenta publicación en revistas especiales, rotación de TVC y cuña de radio, avisos de ¼ de página en los principales diarios del país además de un evento de lanzamiento del programa.

11. ¿Cuáles deberían ser los indicadores que demuestren la efectividad de la estrategia?

- a. Mayor motivación por parte de los productores
- b. Aumento de solicitudes de productores no atendidos aún tanto para el financiamiento como para la asesoría
- c. Reconocimiento de NESTLÉ como una empresa socialmente responsable
- d. Alcanzar y/o superar los objetivos de producción

12. Mencione algún caso exitoso en el sector lácteo que conozca.

No conozco ningún otro programa en este sector.

## Entrevista a Thamara Laurens

1. ¿Cuáles son los puntos clave a comunicar a través de la estrategia?
  - Fomento Lácteo es un programa de RSE de Nestlé Venezuela
  - El programa contribuye con el incremento de la producción lechera del país
  - Ofrece asesoría técnica y agropecuaria a productores de leche
  
2. A través de quién, o en nombre de quién debe hacerse la comunicación?
  - ¿Debería haber voceros? ¿Quién?
  - A través de una vocería autorizada de Nestlé Venezuela.
  
3. ¿Cómo afrontar ante el contexto país este plan desde el punto de vista de exposición, es decir como empresa sólo o acompañada de la posición de CAVILAC?
 

La “bandera expositiva” debe llevarla Nestlé Venezuela ante autoridades gubernamentales, eso le permitirá realizar acuerdos y alianzas de forma individual y tal vez independiente con las personalidades actuales en el poder. Sin embargo el apoyo de CAVILAC, será necesario como organismo asesor o técnico.
  
4. ¿En qué zonas del país deben enfocarse las comunicaciones?
 

En todo el país, con especial énfasis en las zonas de influencia del programa (Táchira), en las regiones en las que Nestlé tenga plantas (El Tocuyo, Carabobo, Aragua y Zona Metropolitana)
  
5. ¿Cuándo debería comenzar la comunicación?
 

Desde su propio lanzamiento y no parar hasta posicionarse como un programa de RSE de Nestlé
  
6. ¿Cuál debe ser el tono a utilizar en los mensajes?

- Combinar lo informativo con lo emotivo, destacando testimonios de beneficiarios.

7. ¿Qué medios recomienda para enviar los mensajes? ¿Mayoritariamente ATL o BTL?

Medios masivos (prensa regional, revistas especializadas, radio regional, televisión a nivel nacional) y combinar con eventos, exposiciones, participación en ferias agropecuarias entre otras actividades de BTL.

8. ¿Cada cuánto tiempo deben enviarse mensajes a la audiencia clave?

Frecuentemente

9. ¿Qué duración en total debe tener una estrategia de comunicación de este tipo?

Acompañar al lanzamiento y consolidación del programa, por lo menos en sus primeros tres años de funcionamiento, ya que así pueden divulgar logros, éxitos, cifras de crecimiento y otros indicadores que tienen validez para la evaluación de RSE de las empresas.

10. ¿Cuánto debería ser aproximadamente el monto de inversión que debe hacer Nestlé para la estrategia?

Aproximadamente el 10% de la inversión total dedicada al programa

11. ¿Cuáles deberían ser los indicadores que demuestren la efectividad de la estrategia?

Una vez determinado el mapa de públicos, se establecerían indicadores idóneos para cada uno. Pero en general se consideran: recordación, conocimiento del programa (a quien va dirigido, principales logros, etc), apoyo de otras entidades, continuidad, quejas y reclamos, incremento de la participación de beneficiarios, reputación empresarial.

12. Mencione algún caso exitoso en el sector lácteo que conozca.

No conozco ningún otro.

## ANEXO C

### Nota de Prensa del Plan de Fomento Lácteo

#### ASAMBLEA NACIONAL CONOCE PLAN DE FOMENTO LECHERO NACIONAL

El Presidente Ejecutivo de Nestlé de Venezuela, Felix Allemann, acompañado por los Señores Alessandre Keller, Gerente de Lácteos y Jorge Rozo, Jefe de Servicios Agropecuarios de la planta El Piñal, Edo Táchira, presentaron a la Comisión Permanente de Desarrollo Económico de la Asamblea Nacional, el Plan de Fomento Lechero Nacional, una iniciativa que se lleva a cabo bajo los lineamientos de la Cámara Venezolana de Industria Láctea (Cavilac).

Cavilac aspira que este plan tenga un alcance nacional, y con el trabajo conjunto entre el Gobierno Nacional, los ganaderos y la Industria lechera, se pretende duplicar la producción láctea en los próximos 10 años, mejorando la calidad de la misma.

Esta iniciativa que se inició en 2005, ya cuenta con resultados concretos en los ganaderos que participan en Apure, Barinas y Táchira, donde se ha registrado un crecimiento de más del 50% en la producción de leche fresca (cifras 2007 contra 2004). Por otro lado, ha permitido generar más de 5,000 empleos directos e indirectos beneficiando así a muchas familias venezolanas.

Felix Allemann, Presidente Ejecutivo de Nestlé Venezuela, señaló que “el plan que hoy estamos presentando a la Asamblea Nacional, es un plan muy completo, ya que es de acceso para todos, de fácil implementación y permite a los pequeños productores lácteos participar sin necesidad de aporte de capital”.

Añadió Allemann que, “este programa ha sido exitoso en países como Argentina, Brasil y Ecuador, lo cual ratifica el compromiso del sector lácteo por el desarrollo e incremento de la producción nacional de leche”.

Asimismo recordó la firma del convenio la semana pasada entre Nestlé Venezuela y la UNET (Universidad Experimental del Estado Táchira) para la construcción y equipamiento de un laboratorio de Calidad e higiene de leche. Este convenio busca la cooperación, colaboración e intercambio en aspectos académicos, técnicos, culturales y de diversas asesorías con el fin de mejorar la calidad de la leche en la región.

#### **Contacto de prensa**

*Ramón Chávez Rosas*

*Gerente Comunicaciones*

*Nestlé S.A.*

*e-mail: ramon.chavez@ve.nestle.com*