

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE LA GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS PARA
CONSTRUIR UNA CULTURA CORPORATIVA
Caso: O Boticário®

Presentado por
Arroyo Montés, Mariana Cristina,
para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Guillén Guédez, Ana Julia

Caracas, Diciembre de 2009

*A mis padres, Alberto y Laura;
Y a mi Esposo Luis...
A ustedes dedico cada una de estas páginas*

AGRADECIMIENTOS

A Ana Julia, por haber creído en este proyecto que comenzó como una idea efímera y hoy es una realidad; por ser mi tutora y guía en todo momento.

A Luis, mi esposo, por toda su paciencia, amor y dedicación; por estar junto a mí siempre, apoyándome y animándome a seguir adelante.

Y a mis padres, por brindarme el estímulo necesario para alcanzar todas y cada una de las metas que me propongo en la vida.

A todos ustedes gracias...

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1. Antecedentes	16
1.2. Planteamiento del Problema	17
1.3. Objetivos de la Investigación.....	18
<i>1.3.1. Objetivo General.....</i>	<i>18</i>
<i>1.3.2. Objetivos Específicos.....</i>	<i>18</i>
1.4. Alcance del Proyecto.....	18
<i>1.4.1. Inclusiones.....</i>	<i>18</i>
<i>1.4.2. Exclusiones</i>	<i>19</i>
1.5. Justificación e Importancia de la Investigación	19
1.6. Asunciones y limitaciones.....	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	21
2.1 Las Organizaciones como sistema.....	21
<i>2.1.1 ¿Qué son las Organizaciones?.....</i>	<i>21</i>
<i>2.1.2 Tipos de Organizaciones</i>	<i>23</i>
<i>2.1.3 Características de las Organizaciones</i>	<i>26</i>
2.2 La Comunicación en las Organizaciones	27
<i>2.2.1. ¿Qué es la Comunicación Organizacional?</i>	<i>27</i>
<i>2.2.2. Niveles de Análisis de la Comunicación.....</i>	<i>29</i>
<i>2.2.3. Los Flujos de Comunicación Organizacional</i>	<i>30</i>
<i>2.2.4. Las Barreras de la Comunicación Organizacional.....</i>	<i>31</i>
<i>2.2.5. Redes de Comunicación</i>	<i>32</i>
2.3 Imagen e Identidad Corporativa	33
2.4 Cultura Corporativa.....	34
2.5 Planificación Estratégica de las Comunicaciones	36
<i>2.5.1. ¿Qué es la Planificación Estratégica?.....</i>	<i>36</i>

2.5.2. <i>La Planificación de las Comunicaciones</i>	37
2.5.3. <i>Herramientas de Planificación</i>	39
2.5.4. <i>Filosofías de la Planificación</i>	46
2.5.5. <i>Niveles Jerárquicos de la Planificación</i>	47
2.5.6. <i>Modelo para la Planificación Estratégica de las Comunicaciones</i>	49
2.5.7. <i>Fases del Proceso de la Planificación Estratégica</i>	52
2.6 La Gerencia de Proyectos como Metodología para el Desarrollo de Proyectos	52
2.6.1. <i>¿Qué es un Proyecto?</i>	53
2.6.2. <i>¿Qué es la Gerencia de Proyectos?</i>	53
2.6.3. <i>Fases del Proyecto: Ciclo de Vida</i>	54
2.6.4. <i>Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos</i>	57
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	68
3.1 Nivel de la Investigación	68
3.2 Tipo de Investigación.....	68
3.3 Definición de los Eventos de Estudio e Indicadores	69
3.3.1 <i>Tabla de Operacionalización</i>	70
3.4 Delimitación, Selección y Descripción de las Unidades de Análisis	71
3.4.1 <i>Los Proveedores</i>	71
3.4.2 <i>La Organización</i>	71
3.4.3 <i>Los Compradores</i>	71
3.4.4 <i>Los Competidores</i>	71
3.4.5 <i>Empresas con Radio de Acción Nacional</i>	71
3.5 Diseño de Investigación	72
3.6 Técnicas, Instrumentos y Procedimientos para la Recolección de Datos ..	73
CAPÍTULO IV. MARCO REFERENCIAL Y VENTANA DE MERCADO	74
4.1 Antecedentes	74
4.2 Cultura Organizacional	75
4.2.1 <i>Misión</i>	76

4.2.2	<i>Visión.....</i>	76
4.2.3	<i>Valores</i>	76
4.2.4	<i>La Marca.....</i>	76
4.2.5	<i>La Tienda.....</i>	77
4.2.6	<i>La Atención al Cliente: El Principal Pilar.....</i>	80
4.3	La Presencia de la Marca en Venezuela	80
4.4	Ventana de Mercado.....	82
4.4.1	<i>Descripción General del Mercado</i>	82
CAPÍTULO V. DESARROLLO DEL PROYECTO		94
5.1	Análisis de la Situación y Diseño de Estrategias	94
5.2	Propuesta de Comunicaciones	118
CAPÍTULO VI. EVALUACIÓN DEL PROYECTO		149
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		151
BIBLIOGRAFÍA		154

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipología de las organizaciones según Etzioni.....	24
Tabla 2. Tipología de las organizaciones según Blau y Scott.....	25
Tabla 3. Tipología de las organizaciones según Katz y Kahn.....	25
Tabla 4. Evolución de las Organizaciones	26
Tabla 5. Matriz DOFA.....	39
Tabla 6. Estructura del Cuadro de Mando Integral	43
Tabla 7. Modelo de Comunicación para el Plan de Comunicaciones.....	49
Tabla 8. Tabla de Operacionalización	70
Tabla 9. Unidades de Análisis.....	72
Tabla 10. Crecimiento de las Categorías.....	84
Tabla 11. Situación del canal de Distribución.....	85
Tabla 12. Participación de Mercado de Compañías Multimarca que Compiten en la Categoría de Perfumería y Cosmética (2001-2008)	87
Tabla 13. Comparación del Portafolio de Productos L'EBEL® y O Boticário®.....	89
Tabla 14. Matriz DOFA: Caso O Boticário®	96
Tabla 15. Cuadro de Mando Integral para O Boticário®.....	114
Tabla 16. Referencias: Las Mejores Prácticas de Algunas Organizaciones.....	126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Comparación del Mercado Cosmético en América Latina en US \$ mn - 2008.....	82
Gráfico 2. Crecimiento del Mercado de Cosméticos (2003-2008).....	83
Gráfico 3. Valor Medio Mensual de Ventas por Tienda. Año 2006 (US\$)	90
Gráfico 4. Valor Medio Mensual de Ventas por Tienda. Año 2007 (US\$)	91
Gráfico 5. Valor Medio Mensual de Ventas por Tienda. Año 2008 (US\$)	91
Gráfico 6. Tiendas Exclusivas Vs Tiendas Multimarca	92
Gráfico 7. Importancia de las Ventas de las Tiendas Exclusivas (Febrero 2008) ...	92
Gráfico 8. Análisis de las Categorías: Porcentaje de Ventas de Cada Categoría entre el año 2006 y 2008.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representación gráfica de la Teoría General de los Sistemas.....	23
Figura 2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	40
Figura 3. Conceptos Básicos del Cuadro de Mando Integral.....	41
Figura 4. Mapa Estratégico de la Organización	42
Figura 5. Cadena de Valor	43
Figura 6. Elementos de las Comunicaciones Integradas	51
Figura 7. Costos y Niveles de Personal a lo largo del Ciclo de Vida.....	55
Figura 8. Influencias de los Stakeholders a través del Tiempo	56
Figura 9. Secuencia de las Fases del Ciclo de Vida del Proyecto.....	57
Figura 10. Flujograma del Proceso de la Gestión de la Integración	58
Figura 11. Flujograma del Proceso de la Gestión del Alcance.....	59
Figura 12. Flujograma del Proceso de la Gestión del Tiempo	60
Figura 13. Flujograma del Proceso de la Gestión del Costo.....	61
Figura 14. Flujograma del Proceso de la Gestión de la Calidad	62
Figura 15. Flujograma del Proceso de la Gestión de los Recursos Humanos.....	63
Figura 16. Flujograma del Proceso de la Gestión de las Comunicaciones	64
Figura 17. Flujograma del Proceso de la Gestión de los Riesgos	65
Figura 18. Flujograma del Proceso de la Gestión de las Adquisiciones.....	66
Figura 19. Esquema para la Elaboración de una Investigación Proyectiva.....	69
Figura 20. El Proceso Estratégico	73
Figura 21. Logo de O Boticário®.....	75
Figura 22. La Tienda	77
Figura 23. Área de Cuidado Corporal	78
Figura 24. Área de Preparación	79
Figura 25. Área de Transformación	79
Figura 26. Procedimiento para la Elaboración de la Estrategia de Comunicaciones	95
Figura 27. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	97
Figura 28. Cadena de Valor de O Boticário®.....	101
Figura 29. Fachada de Tienda O Boticário®.....	104
Figura 30. La Vitrina.....	105
Figura 31. Estantería Área de Cuidado Corporal	106
Figura 32. Estantería Área de Preparación	106

Figura 33. Estantería Área de Transformación (Perfumería)	107
Figura 34. Estantería Área de Transformación (Maquillaje).....	108
Figura 35. Relación de la Mezcla de Mercadotecnia Social	110
Figura 36. Relación de la Mezcla de Mercadotecnia Social	111
Figura 37. Mapa Estratégico de la Organización	112
Figura 38. Brand Essence Building.....	117
Figura 39. Concepto de Planificación 3D	117
Figura 40. Estructura Desagregada del Trabajo(WBS).....	121
Figura 41. Cronograma Resumido	121
Figura 42. Presupuesto Resumido	122
Figura 43. Relacionados del Proyecto	125
Figura 44. Estructura Organizacional del Proyecto	126
Figura 45. Roles y Responsabilidades	126
Figura 46. Cronograma Mes de Enero.....	134
Figura 47. Cronograma Mes de Febrero.....	135
Figura 48. Cronograma Mes de Marzo	135
Figura 49. Cronograma Mes de Abril.....	135
Figura 50. Cronograma Mes de Mayo	135
Figura 51. Cronograma Mes de Junio	136
Figura 52. Cronograma Mes de Julio	136
Figura 53. Cronograma Mes de Agosto	137
Figura 54. Cronograma mes de Septiembre	137
Figura 55. Cronograma Mes de Octubre	137
Figura 56. Cronograma Mes de Noviembre	138
Figura 57. Cronograma Mes de Diciembre	138
Figura 58. Diagrama Pert del Proyecto	139
Figura 59. Presupuesto Detallado.....	140
Figura 60. Línea Base de Costos	140
Figura 61. Línea Base de Costos	141
Figura 62. Línea Base de Costos	142
Figura 63. Línea Base de Costos	142



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS PARA CONSTRUIR
UNA CULTURA CORPORATIVA

Caso: O Boticário®

Autor: Mariana Cristina Arroyo Montés

Asesor: Ana Julia Guillén Guédez

Año 2009

RESUMEN

El presente trabajo de grado tuvo por objeto abordar la problemática comunicacional de una organización de perfumería y cosmética brasilera, que incursionó en el mercado venezolano sin considerar las diferencias culturales y mercadológicas existentes. Pese a que el éxito comercial fue contundente, pues la marca gozó de aceptación por su calidad y su atractivo, ésta carecía de una estrategia de comunicaciones que le permitiera posicionarse ante sus públicos internos y externos y competir con mayores ventajas en el mercado cosmético. Para tal fin, y frente a una competencia con bases arraigadas, se consideró indispensable el diseño de una estrategia de comunicaciones integradas que permitiera fomentar una cultura organizacional sólida, dar posicionamiento a la marca y lograr la fidelización de sus públicos. Todo esto fue posible gracias al abordaje de las comunicaciones organizacionales como proyecto, fundamentado en los principios del *Project Management Institute (PMI)*, y mediante la aplicación de herramientas de planificación estratégica como el análisis DOFA, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el análisis de la cadena de valor, el análisis de la mezcla de mercadotecnia de McCarthy, el Balanced Scorecard y el abordaje de las cinco p de Mintzberg. Como corolario, se desarrolló el plan de proyecto tomando como consideración las nueve áreas del conocimiento planteadas por el *PMI*, que permitieron una gerencia de integración así como la consecución del alcance planteado.

Palabras clave: *comunicaciones organizacionales, cultura corporativa, estrategia, planificación estratégica, gerencia de proyectos*

INTRODUCCIÓN

Frente a un entorno dinámico y, ante la inminente realidad de un mundo globalizado, las empresas y organizaciones se enfrentan a un reto mayor: una competencia de mercado cada vez más intensa. Ahora el público de las organizaciones, ya sea visto como consumidor o como fuerza laboral, se ve sometido a un universo más amplio de ofertas a la hora de decidir qué producto comprar o de qué organización desea formar parte.

Este nuevo panorama, ha conducido al público y a las mismas empresas a ser cada vez más exigentes. Las actuales condiciones del mercado han llevado al empresario no solo a pensar en sus productos o servicios, sino también en la empresa como un todo. Ahora, las actividades económicas y de producción no son el único factor de preocupación; además de la producción, la administración, la publicidad, las relaciones públicas, existe un nuevo factor: la imagen de la organización.

La suma de toda la información que emana de una empresa es lo que establece su identidad, y la imagen que se produce queda registrada en la mente de los individuos y determina las actitudes del público, interno y externo, frente a la institución. Esto implica que, en la actualidad, las empresas no se encuentran aisladas, sino que forman parte de un macrosistema social y que, por ende, deben planificar, cuidar y posicionar su imagen a fin de diferenciarse de otras organizaciones de la misma naturaleza.

En el caso particular de este estudio, se pretende diseñar una estrategia de comunicaciones que permita unificar todas las acciones comunicacionales emanadas de la marca O Boticário®, a fin de crear una imagen de marca sólida, capaz de lograr su posicionamiento en Venezuela y la fidelización de sus públicos.

Es decir, se desea construir una cultura O Boticário® a partir de un ejercicio adecuado de las comunicaciones.

O Boticário®, como empresa originaria de Brasil y con amplia trayectoria, posee políticas comunicacionales establecidas anualmente, pero las estrategias establecidas no se corresponden con los requerimientos de información del consumidor venezolano, puesto que en Venezuela la marca se encuentra apenas en su fase introductoria; además, de que las diferencias culturales entre Brasil y Venezuela son notorias.

En el país, hasta los momentos, la organización no ha emprendido acciones comunicacionales concretas y vinculadas a una estrategia de comunicación mercadológica, puesto que todos los recursos de la empresa han sido invertidos únicamente en el proceso de comercialización. Los pocos esfuerzos comunicacionales han sido dispersos y, en ocasiones, no han logrado el efecto deseado, ni acciones consistentes que permitan posicionar a la marca en el mercado venezolano.

A fin de lograr esta empresa de forma exitosa, se ha decidido abordar el diseño de la estrategia de comunicaciones integradas como un proyecto, fundamentado en las bases propuestas por el *Project Management Institute (PMI)*.

En este abordaje, se pretende hacer un diagnóstico profundo de la organización y del mercado de cosméticos en Venezuela y, en base a los resultados de dicho análisis, un plan estratégico tomando como referencia las mejores prácticas de otras organizaciones que operan en el mercado nacional e internacional. Además, se consideran las nueve áreas del conocimiento que propone el PMI a fin de incorporar nuevos criterios y conceptos organizacionales en la visión de desarrollo de la empresa, garantizando el alcance propuesto.

En tal sentido, el proyecto se divide en siete capítulos que dan estructura a la investigación.

El capítulo I expone la propuesta de investigación y los distintos elementos que la delimitan. Seguidamente, el capítulo II aborda el marco teórico necesario para el desarrollo de la investigación, tanto en materia de comunicaciones organizacionales como en el área de la gerencia de proyectos.

El capítulo III, por su parte, brinda el marco metodológico que determina la forma de emprender la investigación; mientras que el capítulo IV desarrolla el marco organizacional y la situación del mercado cosmético venezolano.

En el capítulo V, se presenta la propuesta de la investigación: estrategia y plan del proyecto, para finalmente, hacer una evaluación del mismo en el capítulo VI.

Con el capítulo VII, las recomendaciones y las conclusiones dan cierre al proyecto; quedando finiquitado para que posteriormente se ejecute si casa matriz le da aprobación.

CAPÍTULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se desarrollan diversos contenidos acerca de la investigación. Los elementos a considerar para la formulación del proyecto son: los antecedentes, el problema de investigación y su delimitación, los objetivos de la investigación, las razones que justifican la selección del tema, la vigencia del problema, y las asunciones y limitaciones del mismo, según indica Balestrini (2002).

1.1. Antecedentes

O Boticário® es una marca de perfumería y cosmética que nace en el Brasil hace más de 30 años. Su formato de negocio y la calidad de sus productos la han llevado a posicionarse como la red de franquicias cosméticas más grandes del mundo, pues adicionalmente a las más de 2.600 franquicias que tiene en su país de origen, la marca está presente en más de 1.000 puntos de venta alrededor del mundo y cuenta con 73 tiendas exclusivas en otros 15 países.

En Venezuela, la marca se introduce hace más de tres años; únicamente con presencia en tiendas multimarca y con un portafolio de 28 productos, entre los cuales se incluyeron 5 cremas corporales, 19 perfumes y 4 cremas de tratamiento facial.

Posteriormente, el mix crece al introducir al mercado venezolano la línea de cuidado corporal *Nativa Spa®*, compuesta por una extensa gama de productos como champú, acondicionador, cremas corporales, aceites hidratantes, jabones y exfoliantes.

La gran aceptación de la marca en Venezuela lleva, hace dos años, a modificar el plan de negocios inicialmente concebido, que no contemplaba durante los primeros

5 años la apertura de tiendas exclusivas. Ahora, con un portafolio más amplio de productos, se hace indispensable la apertura de tiendas exclusivas que permitan a O Boticário® ser una marca más reconocida dentro del territorio venezolano y que garantice una mejor exposición de los productos y una verdadera experiencia de compra para el consumidor.

1.2. Planteamiento del Problema

O Boticário® forma parte de la cultura brasilera puesto que, además de ser una marca originaria de Brasil, ha logrado establecer un nexo importante tanto con su recurso humano como con el consumidor en general. En cambio, la marca en el mercado venezolano se encuentra en una situación completamente distinta, debido a que está en su fase introductoria; no ha logrado conformar una fuerza de ventas sólida y comprometida con la marca, no es tan conocida por el consumidor venezolano y no ha buscado un posicionamiento dentro del mercado.

Pese a que durante el último año el crecimiento de O Boticário® en Venezuela ha sido bastante acelerado, es imprescindible afianzar la marca y darla a conocer pues para el consumidor venezolano, a diferencia del brasilero, los productos de O Boticario® son de compra por impulso y no por fidelidad de marca.

Esto solo puede lograrse con un ejercicio adecuado de las comunicaciones; por ende, la idea primordial de este proyecto es evaluar el estatus de las comunicaciones de la marca en el país, a fin de diseñar un plan de comunicaciones que permita cimentar una cultura O Boticario®, tanto en el recurso humano como en el consumidor venezolano.

A pesar de que existe un plan de comunicaciones diseñado previamente en Brasil como política anual de la empresa; la experiencia en la comercialización de la marca dentro del territorio venezolano ha demostrado que implementar ese mismo

plan de comunicaciones sería un fracaso, debido a las diferencias culturales de ambos mercados y a las distintas fases en las que se encuentra la marca en cada uno de ellos.

Por ende, se debe diseñar un plan de comunicaciones adaptado a la cultura y al mercado venezolano, así como a las necesidades de información que requieren los públicos interno y externo.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. *Objetivo General*

- Diseñar un plan de comunicaciones integradas. Caso: O Boticário®

1.3.2. *Objetivos Específicos*

- Evaluar el estado del arte en el área de las comunicaciones organizacionales
- Determinar el modelo de comunicación
- Diseñar una estrategia de comunicación
- Elaborar un plan de comunicaciones integradas

1.4. Alcance del Proyecto

El presente trabajo de investigación consiste en el desarrollo y la formulación del proyecto: "Diseño de una Estrategia de Comunicaciones Integradas para Construir una Cultura Corporativa. Caso O Boticário®", a través de la aplicación de la metodología de Gerencia de Proyectos propuesta por el *Project Management Institute (PMI)*.

1.4.1. *Inclusiones*

- Compilación del marco teórico necesario para desarrollar el proyecto, tanto en materia de comunicaciones como en el área de la gerencia de proyectos
- Exposición del marco metodológico que fungirá como guía para el desarrollo del proyecto

- Análisis y diagnóstico del estatus de la marca en Venezuela, a través de herramientas ampliamente utilizadas en la disciplina de planificación
- Diseño de una estrategia de comunicaciones integradas

1.4.2. *Exclusiones*

- Desarrollo de teorías comunicacionales
- Implementación del plan del proyecto

1.5. Justificación e Importancia de la Investigación

El presente proyecto nace de la necesidad de una marca por ser reconocida dentro del mercado en el cual compite; así únicamente, es posible su consolidación y su crecimiento a lo largo del territorio nacional, e incluso fuera de las fronteras del mismo. De esta necesidad se desprende la iniciativa de diseñar un plan de comunicaciones que fomente la cultura corporativa; en este caso, de la marca O Boticario®.

Para asegurar el éxito de una marca en el mercado, es preciso implementar una estrategia de comunicaciones que responda a las necesidades comunicacionales tanto del público interno como del externo; tomando en consideración el comportamiento del mercado y la conducta del consumidor del país en el cual se comercializa el producto.

Construir una marca en la mente del consumidor no requiere únicamente de la publicidad, sino también de técnicas complejas que engloban distintos campos en el área de la comunicación y la mercadotecnia como el periodismo institucional, las relaciones públicas y la publicidad; por ende, se requiere una estrategia que permita unificar el criterio de todas las acciones.

Además, el desarrollo de la investigación como proyecto es importante porque permite minimizar errores y garantizar el alcance planeado, mediante el uso de la

metodología de gerencia de proyectos y a través de la aplicación de todas sus herramientas.

1.6. Asunciones y Limitaciones

Para el desarrollo del proyecto se asume que se tendrán en consideración todas las áreas del conocimiento expuestas por el *Project Management Institute (PMI)*, a fin de concluirlo de forma exitosa. Por ende, el pilar para el desarrollo del proyecto es el *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*.

Además, se dispone de una extensa bibliografía en el área de las comunicaciones organizacionales y del ejemplo de empresas nacionales e internacionales que aportan un compendio de mejores prácticas para el ejercicio de las comunicaciones; elementos que permitirán un adecuado desarrollo del plan del proyecto.

Como limitaciones del proyecto, se debe mencionar que éste está sujeto a la previa aprobación de casa matriz; por ende, quienes lo expongan ante la gerencia de comunicaciones deben tener pleno conocimiento del mismo y del mercado, a fin de justificar la estrategia desarrollada.

Otra restricción que puede experimentar el proyecto de diseño del plan de comunicaciones es la situación económica que enfrenta el país, pues puede limitar el presupuesto destinado para las comunicaciones y, por ende, coartar el alcance del plan.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El propósito de este capítulo consiste en la presentación de las teorías y conceptos que apoyan el desarrollo del proyecto; puesto que cada uno de ellos será utilizado en el curso de la investigación.

Queda por demás acotar que este apartado brinda un contexto bastante completo en materia de comunicaciones organizacionales, planificación estratégica y gerencia de proyectos; herramientas claves para orientar al lector.

2.1. Las Organizaciones como Sistema

2.1.1. ¿Qué son las Organizaciones?

Krohling (2002) sostiene que vivimos en una sociedad organizacional, compuesta por un número ilimitado de diversos tipos de organizaciones que constituyen parte integradora y, a la vez, interdependiente de la vida de las personas.

Como afirma Etzioni (1979), la sociedad moderna contiene un número inconmensurable de organizaciones destinadas a satisfacer una multiplicidad de necesidades sociales y personales que incluyen a una porción de los ciudadanos y que además influyen en sectores amplios de sus vidas.

Según Pereira (1988), existen dos corrientes de pensamiento que dominan los estudios sobre las organizaciones. Una, conformada por los racionalistas, quienes conciben las organizaciones como estructuras racionalmente ordenadas y destinadas a fines específicos; otra, la de los organicistas que ven a las organizaciones como organismos sociales vivos que evolucionan con el tiempo.

Chiavenato (1982), por su parte, se refiere a la organización en dos sentidos; la organización como unidad o entidad social en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos y la organización como función

administrativa y parte del proceso administrativo, entendida como el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y órganos involucrados en su administración.

Adicionalmente, Weber (1982) entiende a la organización como un sistema de actividades continuas e intencionales de algún tipo específico: una organización dotada de personalidad jurídica y una relación social asociativa caracterizada por un cuadro administrativo que se dedica a esa actividad.

Por último, y para complementar las visiones anteriormente expuestas, es preciso mencionar el término de organización como sistema social abierto, formulada por Katz y Kahn (1996), quienes sostienen que una organización es un ente que se encuentra en continua interacción con el medio ambiente; primero, para la obtención de materia prima y luego, para la producción de insumos.

Esta teoría de la organización como sistema abierto se sustenta en la teoría de los sistemas propuesta por Bertalanffy (1980), en la cual se explica todo un proceso dinámico de interdependencia entre los elementos que componen un sistema y su interrelación con el medio ambiente. Esto implica que los fenómenos de la naturaleza no pueden ser estudiados y comprendidos únicamente por las partes, sino que tienen que ser vistos como un todo.

Antonio Cury (2000; cp. Krohling, 2002) representa gráficamente la perspectiva del sistema abierto como un microsistema del macrosistema social, en el cual la organización recibe energía del medio ambiente y la transforma para exportarla nuevamente al medio ambiente, con la finalidad de conquistar condiciones de seguridad para su supervivencia; tal como se muestra en la figura 1.

Adicionalmente, la figura 1 muestra cómo interactúan las diferentes dimensiones – sistema tecnológico, sistema social y sistema gerencial – que integran a una

organización, en el procesamiento de insumos para su transformación en productos: bienes y servicios.

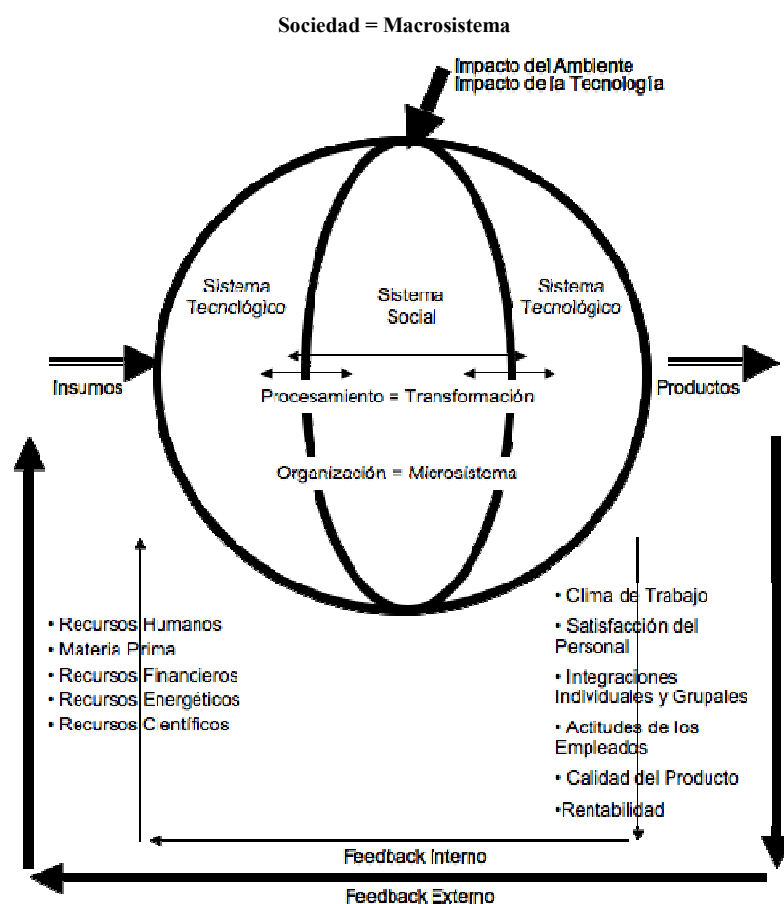


Figura 1. Representación gráfica de la Teoría General de los Sistemas
Fuente: Cury (2000; cp. Krohling, 2002)

2.1.2. Tipos de Organizaciones

A lo largo del tiempo, se ha desarrollado diversas teorías para determinar la tipología de las organizaciones; todas ellas válidas y que se complementan entre sí para dar una visión integral de qué y cómo es la organización. Éstas se basan en criterios como el tamaño de la organización (según el número de personas que la integran, el volumen de actividades que desempeñan, su facturación, etc.), el tipo de actividad que desarrollan (productoras de bienes o prestadoras de servicios), su

radio de acción (locales, nacionales, regionales o transnacionales) y la forma de propiedad (pública, privada o sin fines de lucro).

Debido a la existencia de diversas teorías organizacionales formuladas por reconocidos teóricos, se ha decidido hacer énfasis solo en algunas de ellas, por ser consideradas relevantes para el análisis de la organización.

La clasificación propuesta por Etzioni (1961), es la primera en ser considerada y se basa en el tipo de control que la organización ejerce sobre sus integrantes, donde se establecen tres tipos de sujeción, tal y como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. *Tipología de las Organizaciones según Etzioni*

Tipos de organización	Control predominante	Ingreso y permanencia de los Participantes	Involucramiento de los participantes	Ejemplos
Coercitiva	Coercitivo	Coacción, fuerza, amenaza, miedo e imposición	Alienante, en base al temor	Prisiones, Instituciones penales
Utilitarias	Remunerativo	Intereses, ventaja percibida	Calculador, en base al interés sobre las venta	Empresas
Normativas	Ideología, consenso ético	Convicción, fe, ideología, creencia, fervor	Moral y motivacional	Iglesia, universidades, hospitales

Fuente: Adaptación Chiavenato (1982, p.41)

Blau y Scott (1979) proponen, a su vez, una clasificación de las organizaciones basadas en los principales beneficiarios; según la cual las organizaciones se clasifican en cuatro tipos: de beneficios mutuos, de negocios, de servicios y de bienestar público. Chiavenato (1982) recoge la clasificación de Blau y Scott (1979) y la representa en la tabla que se muestra a continuación.

Tabla 2. *Tipología de las Organizaciones según Blau y Scott*

Tipos de organización	Beneficiario principal	Ejemplos
De beneficios mutuos	Miembros y participantes	Cooperativas, asociaciones de clases, sindicatos, fondos mutuos, consorcios
De negocios, intereses comerciales	Propietarios o accionistas	Empresas Privadas o sociedades anónimas
De servicios	Clientes o usuarios	Organizaciones de asistencia social, escuelas, hospitales, universidades
De bienestar público o estado	Público en general	Organización militar, instituciones jurídicas y penales, seguridad pública

Fuente: Adaptación Chiavenato (1982, p.42)

Adicionalmente, se considera la clasificación de las organizaciones según Katz y Kahn (1996), quienes dividen a las organizaciones en cuatro clases según su función genotípica o tipo de actividad que desempeña, como un subsistema de la sociedad. A continuación, la tabla 3 muestra la síntesis de Champion (1979) respecto a la tipología formulada por Katz y Kahn (1996).

Tabla 3. *Tipología de las Organizaciones según Katz y Kahn*

Tipos de organización	Ejemplos
Según factores genotípicos de primer orden	
Organizaciones productivas o económicas	Industrias, fábricas, instalaciones de transporte, empresas de comunicación
Organizaciones de manutención	Escuelas e iglesias
Organizaciones de adaptación	Laboratorios de investigación, universidades
Organizaciones gerenciales - políticas	Organizaciones del gobierno nacional, estatal y municipal, sindicatos trabajadores, grupos de presión
Según factores genotípicos de segundo orden	
Naturaleza del procesamiento organizacional	Distinción de objetos y personas como producto final del funcionamiento organizacional
Naturaleza del procesamiento de manutención	Distinción entre recompensas expresivas (intrínsecas) e instrumentales (extrínsecas) como medios para atraer y mantener los miembros de la organización
Naturaleza de la estructura burocrática	Distinción en términos de las permeabilidades de las fronteras organizacionales (facilidades de entrar o salir) y en términos de elaboración estructural (grado de especialización del rol y número de escalafones para alcanzarlo)
Tipo de equilibrio	Distinción entre la tendencia a un estado firme y la tendencia a maximizar el rendimiento organizacional como dinámica organizacional predominante

Fuente: Adaptación Champion (1979, p.69)

Como se puede observar, las características de primer orden se refieren a funciones genotípicas de las organizaciones; o sea a las contribuciones que ellas prestan a la estructura social; mientras que las características genotípicas de segundo orden se refieren a las estructuras específicas de las organizaciones, sus relaciones internas y sus transacciones con el medio ambiente, tal como señalan Katz y Kahn (1996).

2.1.3. *Características de las Organizaciones*

Con el transcurso del tiempo, las organizaciones han ido evolucionando debido a las presiones y a las influencias del entorno en el cual operan; ellas deben adaptarse a las dinámicas de la sociedad, a la economía y a la política; sugiere Krohling (2002).

Para estudiar las características de las organizaciones y su evolución a lo largo del tiempo, es necesario remitirse a expresiones conocidas como estructura organizacional, estructura matricial y funcional, jerarquía y burocracia, entre otras. De acuerdo a esto, las organizaciones pueden ser tradicionales, modernas y contemporáneas, como afirma Cury (2000; cp. Krohling, 2002).

Tabla 4. *Evolución de las Organizaciones*

Indicadores	Organizaciones		
	Tradicionales	Modernas	Contemporáneas
Enfoque básico	Análisis de las actividades de la empresa	Comportamiento humano	Clientes y no clientes
Ambiente de la empresa	Autoritaria	Consultiva	Participativa
Esencia de la administración	Principios de administración	Concepto de cultura	Empowerment, gerencia participativa, procesos
Visión del mundo	Sistema cerrado	Sistema abierto	Integral
Estructura organizacional	Lineal, funcional, colegiada	Funcional y divisional	Proyecto, matricial y colateral
Toma de decisiones	Individual y centralizada	Proceso decisorio	Proceso decisorio con información y negociación

Fuente: Adaptación Krohling (2002, p.48)

La tabla 4 muestra las características básicas de la organización y como ellas han ido evolucionando; síntesis propuesta por Krohling (2002) para dar una visión general de cómo van adaptándose las organizaciones al entorno, sin olvidar que existen diversos teóricos que han ido desarrollando teorías organizacionales complejas, pero por el alcance de la investigación no se hará mayor extensión la materia.

2.2. La Comunicación en las Organizaciones

2.2.1 *¿Qué es la Comunicación Organizacional?*

Diversos especialistas en materia de comunicación han desarrollado definiciones sobre la comunicación organizacional; a continuación se citan algunas de ellas con la intención de ofrecer una visión integral de lo que es la comunicación dentro de las organizaciones.

Katz y Kahn (1996) sostienen que la comunicación organizacional es el flujo de información que circula dentro de cualquier organización, entendiéndose éste como el intercambio de mensajes, ya sean orales o escritos.

Del mismo modo, Andrade (1996) contempla dos formas para definir la comunicación organizacional. En principio, el autor señala que la comunicación organizacional es una disciplina cuyo fin es explicar cómo ocurre el fenómeno de la comunicación dentro de las estructuras organizadas, y entre ellas y el medio en el cual operan.

Así mismo, Andrade (1996) concibe a la comunicación organizacional como un conjunto de actividades y técnicas dirigidas a optimizar el flujo de información inherente a toda organización.

Como se puede observar, la comunicación es uno de los factores de mayor relevancia para la organización, puesto que ayuda a mantener la cohesión entre

sus miembros y fomenta la consecución de los objetivos planteados por la misma, tal cual indican Martínez y Nosnik (1999).

Se hace importante mencionar entonces que la comunicación organizacional se divide, de acuerdo a sus públicos, en comunicación interna y comunicación externa. Frente a esto, Bartoli (1992) expone la diferencia entre estas dos vertientes que se manifiestan en la comunicación organizacional.

Según Bartoli (1992), la comunicación interna es natural e inherente a cualquier organización debido a que constituye una herramienta para mantener una estandarización dentro de los procesos de la empresa; e incluso, favorece a la integración y motivación de sus miembros.

Además, su importancia está vinculada a la operación del negocio; es decir, es necesaria para el funcionamiento del mismo y puede ser considerada un elemento básico para dar a conocer la información que fluye a lo largo de la estructura jerárquica de la organización, tal como sugiere la autora.

Finalmente, es importante contemplar que la comunicación interna contribuye a la creación de políticas y procedimientos para el accionar de la organización y que tiene una participación fundamental en la creación de la cultura organizacional ya que determina patrones generales de conducta y valores.

En contraposición, Bartoli (1992) define las comunicaciones externas como aquellos mensajes que la organización proyecta a sus públicos externos; es decir, las comunicaciones que sostiene la empresa con entes de su entorno. Según la autora, esta información nutre todas aquellas relaciones que sostienen la empresa con otras instituciones y con la sociedad.

Por tal razón, como afirma Bartoli (1992), para preservar el bienestar de la organización es necesario cuidar, delimitar e incluso estandarizar el tipo de

información que emana de la empresa, pues de ella se derivan factores claves que pueden influir en la imagen que el público percibe de la empresa.

Si algo es cierto, como afirma Krohling (2002), es que un sistema organizacional se hace viable gracias al sistema de comunicación que en él existe, pues permitirá su continua retroalimentación y su supervivencia. Es la comunicación que ocurre dentro de las organizaciones y la comunicación entre la organización y su medioambiente la que define a la organización y determina sus características.

2.2.2 Niveles de Análisis de la Comunicación

Según Krohling (2002), los niveles de análisis de la comunicación en las organizaciones dependen de su tipología y de sus objetivos; y son básicamente los que se refieren al individuo como receptor de informaciones, a la organización y su arquitectura funcional, al ambiente y a los medios técnicos presentes en el acto comunicativo.

Shokley y Zalabac (2002) hacen énfasis referencia a estos distintos niveles de comunicación: la comunicación interpersonal, la comunicación grupal y la comunicación masiva.

Como explican los autores, cuando el proceso de comunicación humana ocurre entre dos individuos, la comunicación se denomina interpersonal; pero si el proceso se da entre más de dos individuos, ya se estaría hablando de una comunicación grupal. Estos tipos de niveles de comunicación están siempre presentes en las organizaciones pues de ellos depende la operatividad de la misma.

Ahora bien, si se hace énfasis en la comunicación entre un individuo con un amplio número de personas, ya se estaría hablando de comunicación masiva; tal cual sostienen Shokley y Zalabac (2002). Un ejemplo de ellos en el área de las

organizaciones son todos aquellos mensajes institucionales emitidos por el vocero designado de la empresa, a través de algún medio de comunicación.

Cualquier organización, al disponer un sistema de comunicación, no debe dejar de considerar en ningún momento estos niveles de comunicación, tanto en el contexto formal como en el contexto informal; pues como señala Hall (1984), las comunicaciones asumen muchas formas dentro de las organizaciones.

2.2.3 Los Flujos de Comunicación en la Organización

Los flujos de comunicación más citados dentro de la estructura jerárquica son: el flujo de comunicación vertical y el flujo de comunicación lateral u horizontal; a éstos, se puede añadir el flujo de comunicación circular.

El flujo de comunicación descendente, según Krohling (2002), es el conjunto de informaciones que emanan desde la cúpula directiva hacia los subordinados; ésta sería la comunicación oficial que emana desde los niveles más altos de la organización a los niveles inferiores de la estructura jerárquica; traducida en filosofías, normas y directrices.

Krohling (2002) define el flujo de comunicación ascendente como el proceso contrario: las personas situadas en posiciones inferiores de la estructura jerárquica envían informaciones a la cúpula por medio de instrumentos planificados como el buzón de sugerencias, las reuniones, los sistemas de consulta y las investigaciones del clima organizacional.

El flujo horizontal o lateral, como indica Krohling (2002), es la comunicación que se da entre los mismos niveles de la estructura organizacional; es decir, la comunicación entre pares o personas de un mismo nivel jerárquico. Generalmente, este flujo de comunicaciones surge cuando los individuos ejecutan tareas conjuntas.

Por último, la autora hace énfasis en el flujo de comunicación circular, que consiste en aquel tipo de comunicación donde están presentes e interactuando todos los dos tipos de flujos comunicacionales mencionados anteriormente; abarca todos los niveles jerárquicos de la organización sin ajustarse a las direcciones tradicionales y con un contenido más amplio. Este flujo de comunicación surge con mayor facilidad en organizaciones informales y puede hacer el trabajo más eficiente.

2.2.4 Las Barreras de la Comunicación Organizacional

Existen muchas maneras de clasificar las barreras presentes en la comunicación organizacional. En este caso, se hará énfasis a la clasificación de las barreras propuestas por Thayer (1975) que se complementarán con algunas barreras propuestas por Davis y Newstrom (1985).

Primero, el autor identifica las barreras administrativas o burocráticas, producto de cómo las organizaciones actúan y procesan la información; tomando en cuenta cuatro condiciones que son: la distancia física, la especialización de funciones, las relaciones de poder, autoridad y estatus, y la posesión de las informaciones.

Además, el autor menciona el exceso de información como una de las barreras comunicacionales más comunes. Esto se refiere a la sobrecarga de información, la proliferación de reuniones innecesarias y el creciente número de medios impresos, electrónicos y alternativos que producen una especie de saturación en el trabajador.

Otra barrera de comunicación mencionada por el autor es aquella producida por comunicaciones incompletas y parciales. Es decir que del contexto organizacional se obtienen informaciones fragmentadas, distorsionadas o sujetas a dudas.

Si se hace referencia a los postulados de Davis y Newstrom (1985), los autores señalan las barreras personales, que se hacen presentes cuando la comunicación

se ve interferida por sentimientos y valoraciones humanas o deficiencias en el hábito de escuchar debido a diversos factores.

Davis y Newstrom (1985) añaden también las barreras físicas; referidas a la interferencia que el medio puede ocasionar, trayendo como consecuencia una comunicación poco efectiva ya sea por ruido, estática o algún muro. Este tipo de barreras se puede transformar en una fuerza positiva mediante el control del entorno.

En último término, los autores Davis y Newstrom (1985) mencionan las barreras semánticas, entendidas como las limitaciones producto de los símbolos a través de los cuales se comunica el individuo. Esto se debe a que los símbolos tienen múltiples significados y el ser humano tiende a elegir siempre alguno de ellos, pero éste puede no ser el correcto.

2.2.5 Redes de Comunicación

La comunicación de las organizaciones fluye básicamente por dos medios: las redes de comunicación formal y las redes de comunicación informal; en ese sentido, la comunicación formal y la comunicación informal conviven simultáneamente y las organizaciones no pueden prescindir de ninguna de ellas.

Davis y Newstrom (1985) afirman que los planes y las políticas formales de comunicación no pueden resolver los problemas que se desprenden de la condición dinámica de las comunicaciones. De hecho, consideran que algunas de las exigencias pueden ser cubiertas con relaciones informales flexibles y espontáneas.

Krohling (2002) considera a la comunicación formal como el conjunto de canales y medios de comunicación establecidos de forma consciente y deliberada; por otra parte, acota que las redes de comunicación informal son igual de importantes para

la organización y permiten atender de forma más rápida las demandas urgentes de información.

El sistema de comunicación informal emerge de las relaciones entre las personas y se debe a la necesidad que éstas poseen de adquirir información sobre la organización y sobre cómo afectará en sus vidas un cambio de la misma, tal cual indica Kreeps (1995).

Muchas veces los canales formales de información no proporcionan la información suficiente y clara para satisfacer las necesidades individuales de los miembros de la organización; por eso buscan fuentes alternativas y clandestinas.

2.3 Imagen e Identidad Corporativa

Para Krohling (2002), los términos imagen e identidad corporativa forman parte del repertorio del mundo corporativo y, según comenta el autor, una de las finalidades de las comunicaciones organizacionales es cuidar la imagen de la organización y contribuir en la creación de una identidad corporativa.

Imagen e identidad corporativa no son términos análogos; la imagen, sostiene Krohling (2002), es lo que ocurre en la mente de los públicos, mientras que la identidad es lo que la organización es, hace y dice.

Scheinsohn (1998) sostiene que la imagen corporativa es una construcción elaborada por el público a partir de elementos visuales, culturales y de la experiencia; por lo tanto, el concepto de imagen supone una visión intangible y abstracta de las cosas, una visión subjetiva de determinada realidad.

Según Joan Costa (2001), especialista en la materia, la imagen de la empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y

valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opinión de esa colectividad sobre la empresa en cuestión

Así mismo, Costa (2001) define la identidad corporativa como lo que la organización efectivamente es: su estructura, su estatuto legal, su evolución y su trayectoria; y también, por lo que la organización hace: las actividades que mueven su sistema relacional y productivo, las técnicas y métodos usados, su línea de producción, la estructura de precios y las características atribuidas al sistema de distribución, en conjunto con los resultados comerciales y financieros.

Para Costa (2001), estos dos parámetros constituyen el lado racional y la fase objetiva de la identidad, mas existe un lado subjetivo que emerge de los públicos y la interpretación de estos sobre lo que es y hace la organización.

Entonces, la construcción de una imagen positiva de la empresa y de una identidad fuerte, afirma Krohling (2002), se origina de la coherencia entre el comportamiento institucional y sus comunicaciones integradas, por medio de acciones convergentes de comunicación institucional, mercadológica, interna y administrativa.

2.4 Cultura Corporativa

Arellano (2001) percibe la cultura como la sumatoria de valores, costumbres y creencias que sirven para regular el comportamiento de una sociedad específica, en este caso se estaría haciendo referencia a los miembros de una organización.

La cultura corporativa, según Cobra (2001), es el conjunto de factores que caracterizan la posición de la empresa: su historia, los hechos, las creencias generales y las filosofías, los valores, las normas y la tecnología, entre otros aspectos.

Peters y Waterman (1991), por su parte, señalan que la cultura corporativa es un sistema de valores compartidos y de creencias que interactúan con las personas de la organización, las estructuras organizacionales y los sistemas de control, produciendo normas de comportamiento.

Existen varios enfoques diferentes respecto al concepto y abordaje de la cultura organizacional, que según Lessem (1992) son: el enfoque primario blando, el enfoque racional, el enfoque evolutivo y el enfoque metafísico. El enfoque primario hace hincapié en la importancia de unos elementos básicos que componen la identidad de una organización: los valores compartidos; el enfoque racional, por su parte, se asemeja al anterior, pero da mayor protagonismo a los conceptos de estructura, estrategia y entorno.

En cambio, el enfoque evolutivo está más relacionado con estudio de la evolución de las organizaciones desde los inicios y finalmente, el enfoque metafísico que analiza la identificación, creación y consolidación del espíritu corporativo, con la finalidad de transformarlo en energía positiva, como indica Lessem (1992).

Para la construcción de una cultura corporativa, Nosnik (1988) resalta tres etapas: primero, identificar la ética del personal fundador de la organización, luego, analizar los valores que el fundador ha dejado impresos como huella en el seno de la organización, como éstos se entienden y la jerarquía que se puede establecer entre ellos y, finalmente, buscar el consenso en cuanto a la ética laboral del fundador como principal tarea de la gerencia y su equipo, pues la práctica continua de los valores por parte de la directiva promueve la consolidación de la cultura.

Así mismo, Nosnik (1998) menciona cinco actividades que ilustran la forma mediante la cual la comunicación contribuye a consolidar la cultura organizacional:

- La comunicación en el aprendizaje de los valores

- La comunicación de quiénes somos
- La comunicación en la recordación de la identidad
- La comunicación en la práctica de los valores y en la promoción de la cultura
- La supervisión y el control de la cultura organizacional

En conclusión, tal como señala Puchol (2005), la identidad corporativa es un poderoso elemento que va a permitir a la empresa transmitir sus cambios, emprender nuevos rumbos y alcanzar sesgos diferenciadores.

2.5 Planificación Estratégica de las Comunicaciones

2.5.1. ¿Qué es la planificación Estratégica?

La planificación estratégica, según Francés (2006), es un proceso en el cual se definen los lineamientos estratégicos de la empresa u organización de manera sistemática y se les desarrolla en guías de acción a las cuales se les asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.

Krohling (2002), por su parte, como un acto de inteligencia y un modo de pensar sobre determinada situación o realidad; en fin, el autor señala que la planificación debe ser vista como un proceso racional y lógico que presupone estudios, cuestionamientos, diagnósticos y toma de decisiones.

A su vez, Gandin (2000) considera a la planificación como una de las funciones administrativas más importantes ya que permite establecer cursos de acción para alcanzar los objetivos propuestos, tomando en cuenta las posibles consecuencias de las decisiones tomadas a fin de interferir en la realidad para lograr una transformación.

A fin de perfeccionar la consecución de los fines, se hace indispensable aislar el concepto de estrategia de otras actividades que colindan con él. Para ello, es propicio mencionar la tarea acometida por Mintzberg (1992) cinco de las posibles dimensiones del proceso estratégico

En primer término, se hace referencia a la estrategia como plan que, señala Mintzberg (1992), supone hablar de futuro: anticiparse a la incertidumbre. Este es el fundamento del pensamiento estratégico y presupone que la estrategia es una guía para abordar una situación específica y alcanzar objetivos definidos.

La estrategia como pauta de acción sería la segunda dimensión que identifica Mintzberg (1992) y sostiene que la estrategia como plan también puede ser una pauta de acción; es decir, una maniobra para lograr los objetivos propuestos.

Otra dimensión propuesta por Mintzberg (1992) es la estrategia como patrón; ésta dimensión plantea a la estrategia como un modelo o patrón de comportamiento constituido por un flujo de acciones.

La estrategia como posición, es una dimensión que Mintzberg (1992) concibe como una fuerza mediadora entre la organización y su medio ambiente; o sea, entre el contexto interno y el contexto externo.

Por último, la estrategia como perspectiva, que Mintzberg (1992) asocia no sólo con una posición, sino con la manera de participar en la percepción del mundo; un mirarse internamente. Es decir, el planteamiento de una estrategia que equivale a la organización como la personalidad al individuo.

2.5.2. La Planificación Estratégica de las Comunicaciones

Si bien la planificación estratégica surge como respuesta de las organizaciones frente al dinamismo del entorno según afirma Krohling (2002), en la actualidad,

no se puede obviar la necesidad de desplazar estos conceptos al área de las comunicaciones organizacionales.

Esto se debe a que las empresas, más allá de su tamaño o su condición de ser públicas o privadas, se ven expuestas al juicio colectivo tal como señala Pizzolante (2006). El creciente aumento de la competencia ha llevado a las organizaciones a considerar a sus públicos como sujetos de opinión, a firma el autor; pues los interesados de las mismas castigan la falta de transparencia en sus acciones.

Ninguna empresa puede ser exitosa y competitiva si la opinión pública desconfía de ella; por tanto, la comunicación pasa a ser una herramienta estratégica para ello; sostiene Pizzolante (2006). Esto implica que la comunicación ya no solo es importante para los procesos operativos de la empresa, sino que ahora pasa a ser una disciplina cuyo enfoque debe ser estratégico.

Entonces, para Pizzolante (2006), la comunicación organizacional pasa a ser un instrumento imprescindible que debe ser concebido con una geometría tridimensional; con una visión espacial que permita pensar, comunicarse e incluso planificar en tercera dimensión.

Sentir, imaginar y visualizar las ideas que se pretende comunicar en el espacio, considera Pizzolante (2006) que es el principal reto que se debe enfrentar para conseguir una planificación estratégica de las comunicaciones eficaz, que permita percibir desde todo ángulo posible las verdaderas fortalezas, y debilidades, a fin de aprovechar las oportunidades del entorno y enfrentar las posibles amenazas.

La comunicación organizacional se hace estratégica en la medida en que se conoce la situación actual y se sabe a dónde se pretende llegar; todo esto se logra considerando en tres dimensiones los productos de la comunicación organizacional: cultura, identidad e imagen.

2.5.3. Herramientas de la Planificación

En materia de planificación estratégica existe una diversidad de herramientas que permiten una mejor visualización de la situación y por ende, una planificación más asertiva. De todas las herramientas se seleccionaron únicamente: la matriz DOFA, el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cuadro de mando integral, el análisis de la cadena de valor, el análisis del *Marketing Mix*, el análisis de las "4 C" y, por último, el Benchmarking.

Francés (2006) sostiene que la matriz DOFA es una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica, pues presenta tanto las oportunidades y amenazas del entorno, como las fortalezas y debilidades de la empresa, corporación o unidad de negocio.

Según el autor, la matriz DOFA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. *Matriz DOFA*

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias ofensivas	Estrategias reactivas
Debilidades	Estrategias adaptativas	Estrategias defensivas

Fuente: Adaptación Francés (2006, p.48)

El modelo de las 5 fuerzas de Porter, citado por Francés (2006), es otra herramienta metodológica clave en la planificación, debido a su condición para el análisis de la competencia en un sector o industria.

Según plantea Porter (1980 cp Francés, 2006), la competencia por los beneficios de una industria depende de cinco fuerzas, así como se muestra en la figura 2; éstas son: la intensidad de la rivalidad en la industria, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

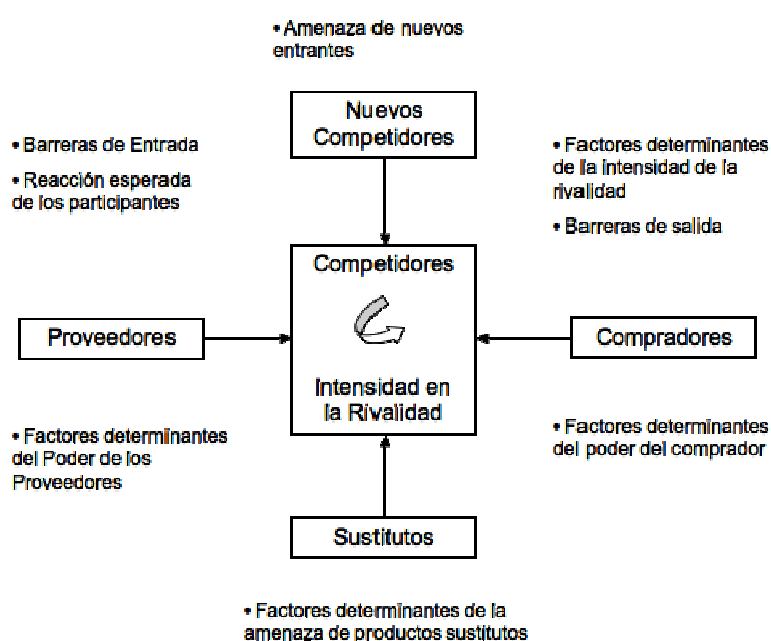


Figura 2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter
Fuente: Francés (2006; p 87)

El conocimiento de las cinco fuerzas de Porter y de los factores determinantes le permitirá a la empresa encontrar una posición en el mercado en donde competir exitosamente y establecer las oportunidades y amenazas que se le presenten, señala Francés (2006).

Otra herramienta metodológica empleada en la planificación estratégica es el cuadro de mando integral. En dicha metodología, como indica Francés (2006), la estrategia competitiva se plasma mediante cuatro conceptos fundamentales: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Los objetivos, indicadores y metas establecen los logros a alcanzar, mientras que las iniciativas definen las acciones a realizar para alcanzar los anteriores conceptos.

Los objetivos, asegura Francés (2006), se ubican en cuatro los cuatro conceptos mencionados anteriormente y están vinculados entre sí mediante un diagrama de causa-efecto, tal cual se muestra en la figura 3.

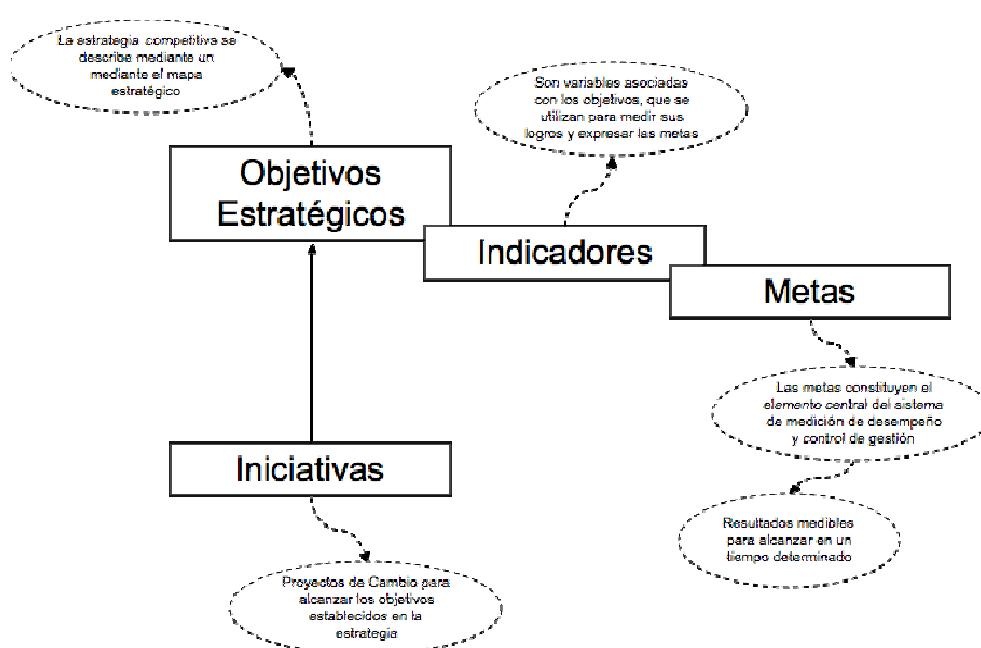


Figura 3. Conceptos Básicos del Cuadro Integral de Mando
Fuente: Francés (2006; p 56)

La integración de los conceptos básicos con el mapa estratégico de la empresa, permite elaborar el despliegue del cuadro integral de mando, tal cual expresa Francés (2006). Por ende, antes de explicar el integral de mando, es imprescindible definir los elementos que componen el mapa estratégico de la

organización: perspectiva del accionista, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de las capacidades.

El punto de partida para la elaboración del mapa estratégico, según Francés, es la perspectiva del accionista, para la cual se fija un objetivo. Este objetivo debe ser alcanzado mediante uno o más objetivos de la perspectiva del cliente; y en cuanto a la perspectiva del proceso, se deben establecer objetivos que permitan alcanzar los objetivos planteados para la perspectiva del cliente, como indica el autor.

Por último, los objetivos de la perspectiva del proceso se apoyan en los objetivos de la perspectiva de las capacidades; que requieren de iniciativas para su cumplimiento.

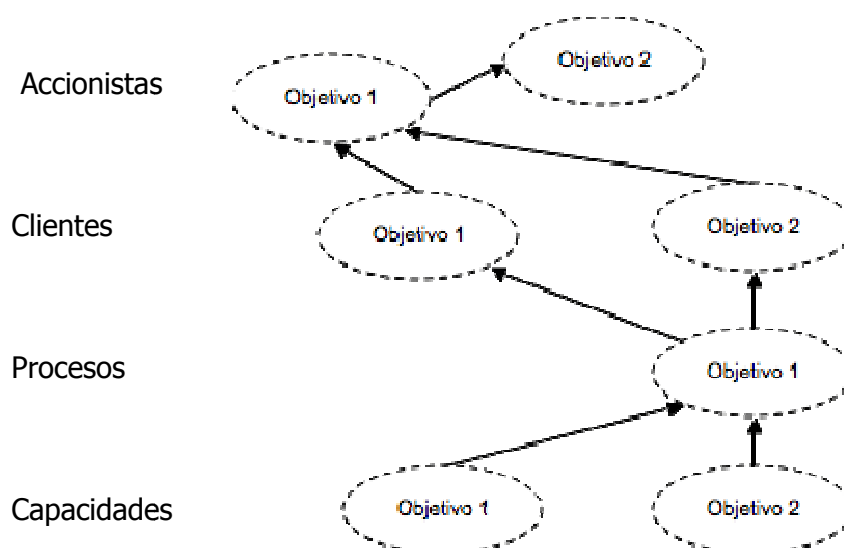


Figura 4. Mapa Estratégico de la Organización
Fuente: Francés (2006; p 56)

Finalmente, se desemboca en el cuadro integral de mando, que define los indicadores, metas y objetivos de las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente, tal cual se señala en la tabla 6.

Tabla 6. Estructura del Cuadro Integral de Mando

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Accionistas				
Clientes				
Procesos				
Capacidades				

Fuente: Adaptación Krohling (2002, p.48)

La cadena de valor, según Francés (2006), proporciona un modelo de aplicación que permite representar sistemáticamente las actividades de cualquier unidad estratégica del negocio. Es importante resaltar que, para Porter, como señala Francés (2006), la cadena de valor está compuesta por actividades primarias y por actividades de apoyo, así como se indica en la figura 5.

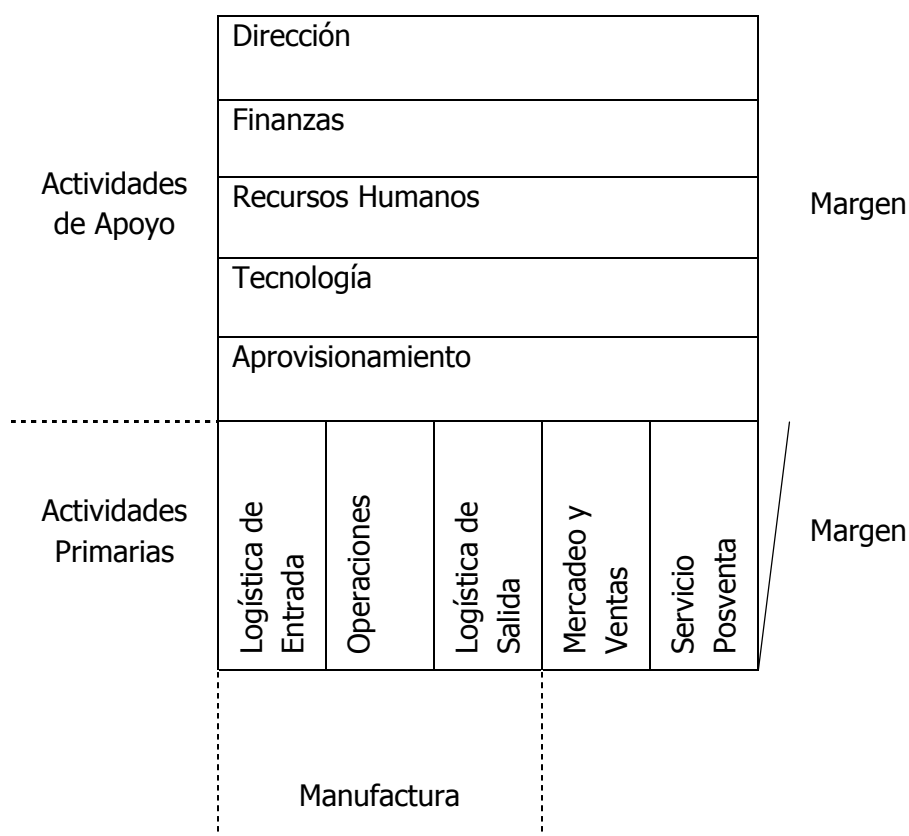


Figura 5. Cadena de Valor
Fuente: Francés (2006, p 147)

Según Porter, sugiere por Francés (2006), la cadena de valor posee varias etapas, bien definidas como se muestra en la figura 5: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo y ventas y, por último, servicio posventa. Las actividades de apoyo, entonces, prestan soporte a la línea primaria de actividades.

Finalmente, y para complementar el análisis de mercado, se recurre al modelo del *Marketing Mix*, que comprende el análisis tradicional de las "4 P" planteado por McCarthy (1960).

El análisis tradicional del *Marketing Mix* propuesto por McCarthy (1960) es un factor fundamental que alimenta el proceso de planificación pues incluye los siguientes elementos: producto, precio, plaza y promoción.

Según McCarthy (1960), el producto es aquel conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al público objetivo. El producto, añade el autor, a su vez tiene una serie de variables que deben ser consideradas como: la variedad, la calidad, el diseño, las características, los servicios y las garantías.

Otro de los elementos de este análisis es el precio que, afirma McCarthy (1960), se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por determinado producto o servicio. Esta es el único elemento de la mezcla de mercado que genera ingresos a la empresa y, el autor señala que contempla ciertas variables que son el precio de lista, los descuentos, los complementos, los períodos de pago y las condiciones de crédito. Además, es necesario acotar que incluye los costos directos e indirectos de producción.

La plaza, el tercer de los elementos, para McCarthy (1960) es también conocida como posición o distribución e incluye todas aquellas actividades que la empresa tiene que llevar a cabo para poner el producto a disposición de su público meta. La plaza, a su vez, está constituida por una serie de variables que plantea el autor

como los canales, el surtido, la cobertura, las ubicaciones, el inventario, el transporte y la logística.

Posteriormente se considera la promoción que, según McCarthy (1960), abarca una serie de actividades cuyo objetivo es informar las características del producto, las ventajas y beneficios y, por otra parte, persuadir al consumidor. Las variables de este elemento como señala el autor son: la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas y la propaganda.

Adicionalmente, algunos autores han agregado al análisis tradicional otros elementos que lo complementan; éstos son la gente (*people*), los procesos (*process*) y el entorno (*physical environment*).

Pese a que el modelo de las "4 P" del marketing mix es válido e incluso ha sido complementado por otros autores que han añadido otros factores transformándolo en el análisis de las "6 P" o de las "7 P", ha surgido una preocupación que se deriva del punto de vista del enfoque.

Este tradicional modelo de análisis se elabora desde el punto de vista del mercado y no desde el punto de vista del cliente o consumidor, motivo por el cual se ha desarrollado otro análisis conocido como el análisis de las "4 C", según afirman Kotler y Armstrong (1998).

En la era de las relaciones con los clientes, Kotler y Armstrong (1998) proponen que las "4 P" pueden ser definidas como las "4 C": donde el producto es sustituido por la solución para el cliente (*customer solution*), el precio por el costo del cliente (*customer cost*), la plaza, por la conveniencia (*convenience*) y la promoción por la comunicación (*Communication*).

Esto ocurre porque, como afirman los autores, el consumidor se ve como comprador de un valor o una solución pues más que en el precio, se interesa por

el costo total de obtener, usar y disponer del producto. Los consumidores desean que el producto sea tan conveniente como sea posible; por ende, al momento de elaborar un plan de mercado, el análisis de las "4 P" debe ser considerado a partir del análisis de las "4 C".

Una vez, descritas todas las herramientas de planificación para el análisis del mercado, se puede mencionar el Benchmarking como herramienta para la planificación y, tal como señala Yamin (2002) en su prólogo para el texto Benchmarking de Proyectos en Venezuela, catalizador de los avances de la administración y la gerencia

El Benchmarking, como indican los autores Yamin y Palacios (2002), es una herramienta que permite comparar la forma de administrar proyectos y, a través de ese procedimiento, determinar las fortalezas y debilidades de los proyectos sometidos a la comparación. La finalidad de esta herramienta es adoptar las mejores prácticas empleadas por distintas empresas.

2.5.4. Filosofías de la Planificación

Según Ackoff (1978), existen tres filosofías que direccionan y orientan la planificación: la filosofía de satisfacción, la filosofía de optimización y la filosofía de adaptación.

La filosofía de satisfacción, propone Ackoff (1978), es aquella que adopta una actitud más conservadora y procura hacer el mínimo esfuerzo para alcanzar los objetivos propuestos. Este tipo de filosofía no se interesa por la búsqueda de desafíos y tienen una tendencia a enfrentar el futuro en base al pasado.

La filosofía de satisfacción produce planes conservadores que, como indica Ackoff (1978), dan continuidad a las políticas actuales, corrigiendo únicamente

deficiencias anteriores. Es un tipo de planificación que emplean empresas preocupadas por su sobrevivencia, no por su desarrollo y crecimiento.

El caso de la filosofía de optimización es completamente distinto, señala Ackoff (1978); ella se fundamenta en el uso de modelos matemáticos y estadísticos, valiéndose de la utilización de recursos computarizados para auxiliar la planificación. El fin, detectar y corregir errores en los procedimientos para alcanzar un desempeño adecuado, por medio de métodos, técnicas e instrumentos científicos.

La preocupación constante de este tipo de filosofía, añade Ackoff (1978), es la cuantificación de los objetivos y la búsqueda del equilibrio entre los costos y los beneficios.

Por último, Ackoff (1978) menciona la filosofía de la adaptación. Su característica fundamental, como indica el autor, es la innovación y la preocupación debido a la incertidumbre y a los cambios del entorno. Para ello, estudia alternativas o escenarios y prepara acciones de contingencia basándose en tres presupuestos que son:

- El valor principal no está en los planes sino en los procesos de producir dichos planes
- Casi todas las necesidades de planificación provienen de la falta de administración y de controles ineficaces
- El conocimiento del futuro puede ser dividido en tres tipos: certeza, incertidumbre e ignorancia, cada uno de ellos con requerimientos distintos de planificación.

2.5.5. Niveles Jerárquicos de la Planificación

Krohling (2002) considera los posibles tipos de planificación aplicados a las más diversas áreas de la organización. Pese a que existen innumerables enfoques, el análisis se centrará en los tres tipos esenciales: planeamiento estratégico, planeamiento táctico y planeamiento organizacional.

La planificación estratégica, como indica la autora, ocupa la cima de la pirámide organizacional y es responsable de las decisiones estratégicas que involucran a las organizaciones como un todo.

El planeamiento estratégico, asegura Krohling (2002), busca las mejores formas para gerenciar las acciones estratégicas de las organizaciones, teniendo como base las demandas sociales y competitivas, las amenazas y las oportunidades del ambiente, para que la toma de decisiones traiga los resultados más eficaces posibles en el futuro.

Si se hace referencia al planeamiento táctico, éste actúa en una dimensión más restringida y a corto plazo, pues se limita a sectores o áreas de la organización. Según Krohling (2002), este tipo de planificación es más específico y busca dar respuesta a las demandas más inmediatas, mediante acciones administrativas y técnicas eficientes.

La importancia primordial de la planificación táctica es que sirve como instrumento para la implementación del plan estratégico, mediante la correcta utilización de los recursos disponibles con miras a la consecución de los objetivos planteados.

Finalmente, la planificación operacional, definida por Krohling (2002) como la responsable de la instrumentalización y formalización de todo el proceso de planificación y las metodologías adoptadas, por medio de documentos escritos.

El planeamiento operacional, añade Krohling (2002) , controla toda la ejecución y procura corregir los desvíos en relación a las propuestas sugeridas; además, permite visualizar las acciones futuras en un contexto operacional y en términos de la jerarquía funcional.

Estos tres tipos de planificación coexisten en las organizaciones y son interdependientes; son necesarios y se complementan, teniendo como referencia fundamental los objetivos globales de la organización con miras a lograr la su supervivencia en el mercado y el cumplimiento de su misión en la sociedad.

2.5.6. Modelo para la Planificación Estratégica de las Comunicaciones

La representación de un plan varía de acuerdo al modelo de comunicación que se tenga como referente; en este caso, el modelo de comunicación seleccionado será el propuesto por Laswell (1948), conocido como el modelo de las cinco W: *who says, what through, what cannel to, whom with, what effect?*

Esta fórmula de comunicación esboza ya las premisas de un plan de comunicación pero resulta insuficiente según afirma Libaert (2000), pues no considera otras preguntas de importancia como dónde (*where*), cuándo (*when*) y por qué (*why*).

Por ende, el modelo de comunicación de Laswell se complementa y se adapra para la elaboración del plan de comunicaciones como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. *Modelo de Comunicación para el Plan de Comunicaciones*

¿Quién?	¿Quién debe expresarse en la empresa?	- La empresa - El directivo - El responsable de comunicación
----------------	---------------------------------------	--

Fuente: Adaptación Libaert (2005, p.30)

Tabla 7. (Cont.) *Modelo de Comunicación para el Plan de Comunicaciones*

¿Qué?	¿Cuál debe ser el contenido del mensaje?	Técnico, racional
¿A Quién?	¿Quiénes son los destinatarios de esta comunicación?	Las autoridades locales El público en general
¿Cómo?	¿Por qué canal hay que comunicar?	Publicidad Relaciones de Prensa
¿Con qué efecto?	¿Cuáles son las consecuencias de esta comunicación?	Construir una cultura corporativa Mejorar la imagen
¿Dónde?	¿Cuál es el lugar geográfico de esta comunicación?	Región País
¿Cuándo?	¿En qué momento hay que comunicar?	Fecha de Vigencia

Fuente: Adaptación Libaert (2005, p.30)

Con la evolución en el área de las comunicaciones las grandes empresas han asumido un nuevo estatus y un carácter estratégico, indica Krohling (2002), por tan razón, todos los esfuerzos en curso están destinados a la planificación de comunicaciones integradas, modelo que tiene tres aristas: la comunicación interna, la comunicación institucional y la comunicación mercadológica.

La comunicación administrativa es la que ocurre dentro de la organización, en el ámbito de las funciones administrativas y permite visualizar todo el sistema organizacional por medio de una confluencia de flujos y redes, afirma Krohling (2002). Por su parte, la comunicación interna, es una herramienta estratégica para la compatibilización de los intereses de los empleados de la empresa, a través del estímulo al diálogo y el intercambio de informaciones y experiencias en la participación de todos los niveles.

La comunicación mercadológica es, como afirma Krohling (2002), responsable de todos los objetivos mercadológicos de una empresa y está vinculada directamente al marketing de negocios: productos o servicios. La comunicación mercadológica es la resultante del plan de mercado de la organización y está compuesta por actividades como la publicidad, la promoción de ventas, la propaganda, el merchandising, etc.

Por último, y para complementar el cuadro de las comunicaciones integradas, Krohling (2002).menciona las comunicaciones institucionales, responsables de la formación de la imagen y la identidad corporativa. Las comunicaciones integradas están intrínsecamente ligadas a los aspectos corporativos institucionales que construyen frente al público una personalidad corporativa creíble.

La figura 6 muestra la relación de los tres componentes de la comunicación organizacional que forman parte del sistema de comunicaciones integradas: comunicaciones internas, comunicaciones mercadológicas y comunicaciones institucionales.



Figura 6. Elementos de la Comunicación Integrada
Fuente: Adaptación, Krohling (2002, p 131)

2.5.7. Fases del Proceso de Planificación Estratégica de la Comunicación

Para el desarrollo de la planificación estratégica de las comunicaciones, se considera importante citar las etapas propuestas por Krohling (2002):

Fase 1:

- Análisis del Ambiente sectorial relevante
- Análisis del Ambiente interno: diagnóstico de las comunicaciones organizacionales

Fase 2:

- Definición de la misión, la visión y los valores de la comunicación
- Establecimiento de las filosofías y políticas
- Determinación de los objetivos y metas
- Esbozo de las estrategias generales
- Relacionamiento de los proyectos y programas específicos
- Montaje del presupuesto general

Fase 3:

- Implementación del plan estratégico
- Control de acciones
- Evaluación de los resultados

2.6 La Gerencia de Proyectos: Metodología para el Desarrollo de Proyectos

Libaert (2000) concibe el plan estratégico como un conjunto de disposiciones adoptadas para la ejecución de un proyecto y, en este abordaje en particular, esa es la visión de plan que se pretende.

A fin de emprender este plan como proyecto, se recurre a la metodología de gerencia de proyectos propuesta por el *Project Management Institute (PMI)* y registrada en la tercera edición del *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, publicada en el año 2004.

2.6.1. ¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único.

Se dice que un proyecto es temporal puesto que tiene un comienzo y un fin definidos. El proyecto finaliza cuando se han alcanzado los objetivos propuestos, cuando sus objetivos no pueden ser alcanzados o cuando el proyecto pierde su vigencia y ya no es requerido.

Adicionalmente, se menciona como condición que la finalidad de un proyecto es crear un producto, servicio o resultado único. Esto implica que los entregables del proyecto son únicos y que por más que existan elementos comunes entre varios proyectos, no pierden esa condición.

Otra característica propia de los proyectos y digna de ser mencionada es que son de elaboración progresiva; esto implica que se desarrollan en etapas. La elaboración progresiva del mismo debe guardar consistencia con el alcance propuesto, especialmente si el proyecto se desarrolla bajo un contrato.

2.6.2. ¿Qué es la Gerencia de Proyectos?

La gerencia de proyectos es la aplicación de los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para alcanzar los requerimientos del mismo. La gerencia de proyectos se lleva a cabo a través de la

aplicación e integración de los procesos de la gerencia de proyectos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control.

Para gerenciar un proyecto se debe identificar los requerimientos del mismo, establecer objetivos claros y alcanzables, buscar el equilibrio entre las demandas de calidad, alcance, tiempo y costo, y adaptar las especificaciones, planes y acercamientos a los diferentes intereses y a las expectativas de los involucrados.

Generalmente, los gerentes de proyecto hablan del enfrentamiento de tres fuerzas en el intento por alcanzar los requerimientos de los proyectos: el alcance del proyecto, el tiempo y el costo. La calidad del proyecto está afectada por el balance de los tres factores mencionados.

Otro factor que influye en los proyectos y en la consecución del alcance es el riesgo. Los gerentes de proyecto lidian con la incertidumbre de ocurrencia de factores positivos o negativos que pueden influir en el alcance de los objetivos y, que por ende, deben ser afrontados con acciones específicas a fin de obtener los mejores resultados.

2.6.3. Fases del Proyecto

Los proyectos pueden ser divididos en fases para garantizar un mejor control de la gerencia, con apropiados nexos con las operaciones que la organización ejecutante tiene en curso. Estas fases son conocidas como el ciclo de vida del proyecto.

El ciclo de vida del proyecto define las fases que conectan el inicio del proyecto con la finalización del mismo. La transición entre una fase y otra del ciclo de vida generalmente involucra alguna forma de transferencia técnica o algún traspaso y, usualmente, este entregable define la fase.

No hay una forma única o una mejor forma de definir el ciclo de vida de los proyectos, pero algunas industrias seleccionan entre sus mejores prácticas algún modelo que de ciclo de vida que les haya dado buenos resultados.

El ciclo de proyecto generalmente define: qué trabajo técnico hacer en cada fase, cuándo deben ser generados los entregables en cada fase y cómo se revisan, verifican y validan, quién está involucrado en cada fase y cómo controlar y aprobar cada fase.

La mayoría de los ciclos de vida de los proyectos comparten algunas características comunes. Entre ellas se pueden mencionar:

- Las fases generalmente son secuenciales y están definidas por transferencias de entregables.
- Los costos y los niveles de personal requerido son más bajos al inicio, aumentan durante las fases intermedias y disminuyen rápidamente conforme se van acercando las conclusiones, tal como se observa en la figura 7

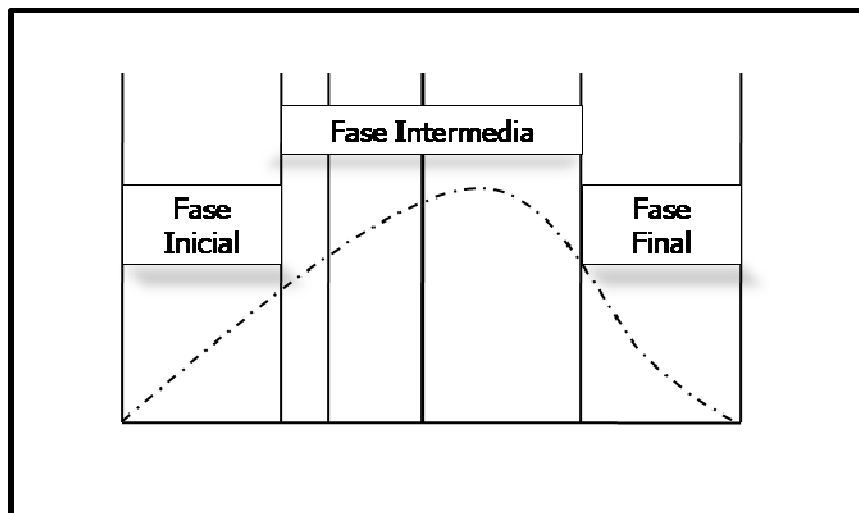


Figura 7. Costos y Niveles de Personal a lo largo del Ciclo de Vida
Fuente: PMBOK, (2004, p 21)

- El nivel de incertidumbre es alto, por lo tanto, hay muchos riesgos de no alcanzar los objetivos al inicio del proyecto. La certeza de la finalización generalmente se obtiene progresivamente, con el avance del proyecto.
- La habilidad de los stakeholders para influir en las características finales del proyecto es superior en los inicios y conforme se avanza, disminuye. Con los costos de los cambios ocurre exactamente lo contrario.

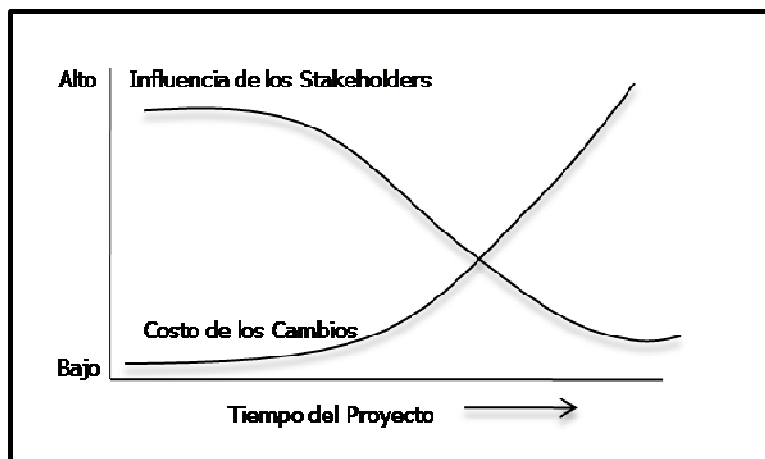


Figura 8. Influencia de los Stakeholders a través del Tiempo
Fuente: PMBOK, (2004, p 21)

Las fases de los proyectos se caracterizan por la culminación y la aprobación de entregables. Un entregable es un producto de trabajo medible y verificable en referencia a elementos como especificaciones, reportes de viabilidad, documentos de diseño detallados o prototipos de trabajo.

Los entregables y, por ende, las fases son generalmente parte de un proceso secuencial diseñado para asegurar el control del proyecto y obtener el producto o servicio deseado.

En cualquier tipo de proyecto, independientemente de su magnitud y complejidad, las fases pueden ser subdivididas en subfases. Cada una de estas subfases está alineada con uno o más entregables específicos para su monitoreo y control.

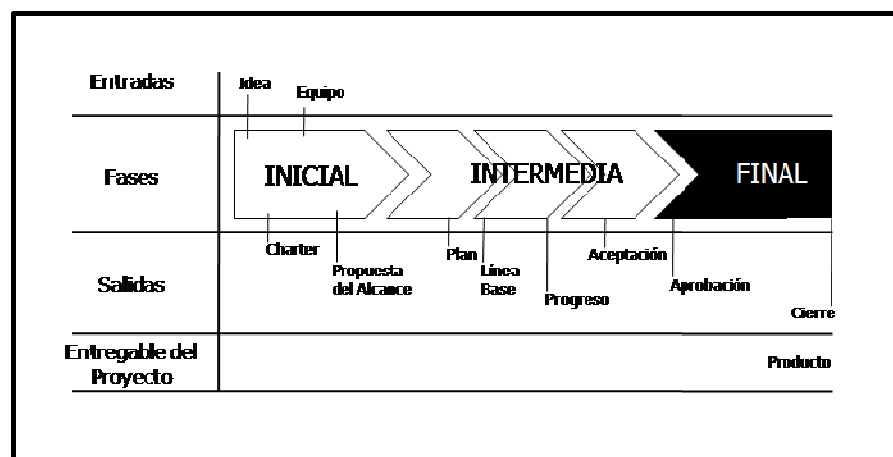


Figura 9. Secuencia de las Fases del Ciclo de Vida del Proyecto
Fuente: PMBOK, (2004, p 21)

La figura 9 muestra la secuencia de las fases del ciclo de vida de un proyecto; en donde cada fase posee un entregable o varios entregables que deben ser aprobados como requisitos para dar inicio a la fase siguiente.

2.6.4. Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos

Para culminar con los fundamentos teóricos referidos a la gerencia de proyectos, se mencionan las nueve áreas del conocimiento que incidencia en ellos. Cada una de esas áreas del conocimiento puede ser explicada a través de un diagrama de flujo que la describe.

Primero, se hace referencia a la gestión de la integración, que incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir y coordinar los procesos y las actividades que constituyen cada área de conocimiento.

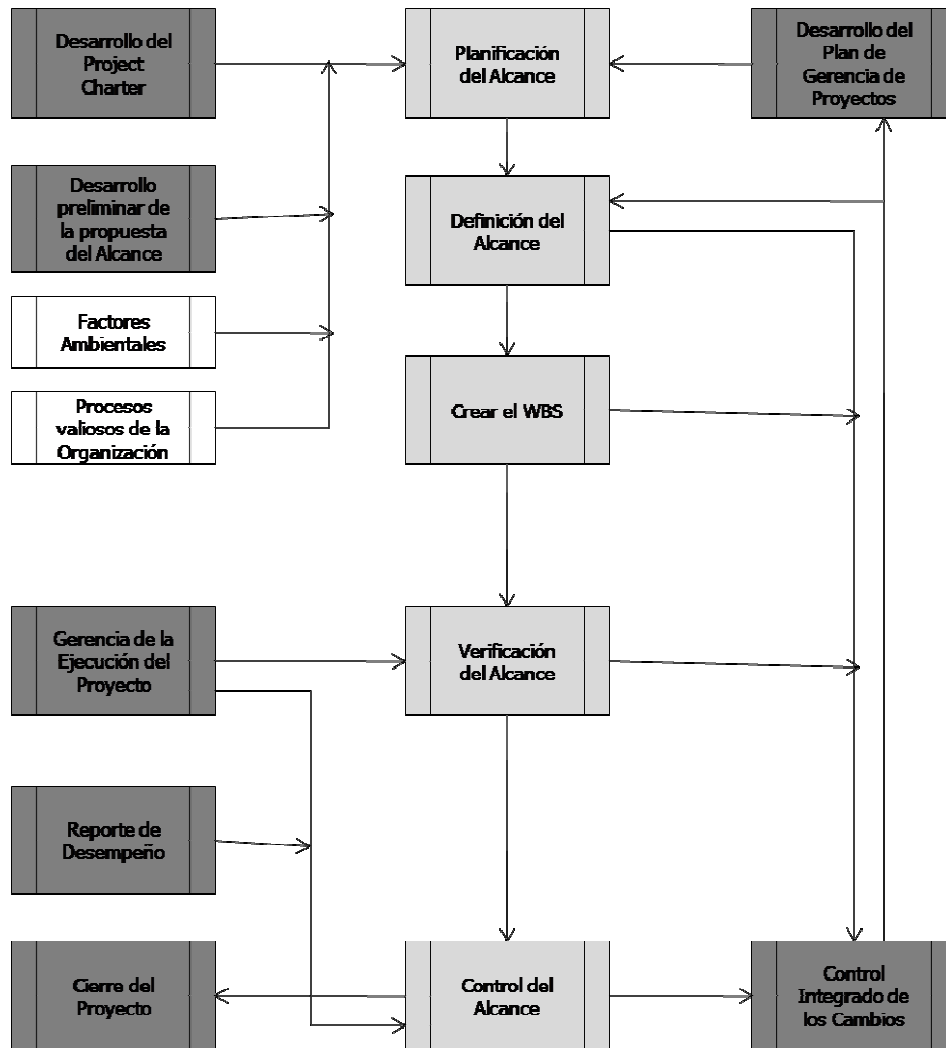


Figura 11. Flujograma del Proceso de la gestión del Alcance
Fuente: PMBOK, (2004, p 106)

La gestión del tiempo, por su parte, incluye todos los procesos requeridos para lograr que el proyecto culmine en el tiempo estimado. A continuación, la figura 12 provee un flujograma en el cual se pueden apreciar los procesos determinantes para la gestión del tiempo.

flujograma que involucra el conjunto de procesos relacionados con la gestión del costo, las entradas y las salidas.

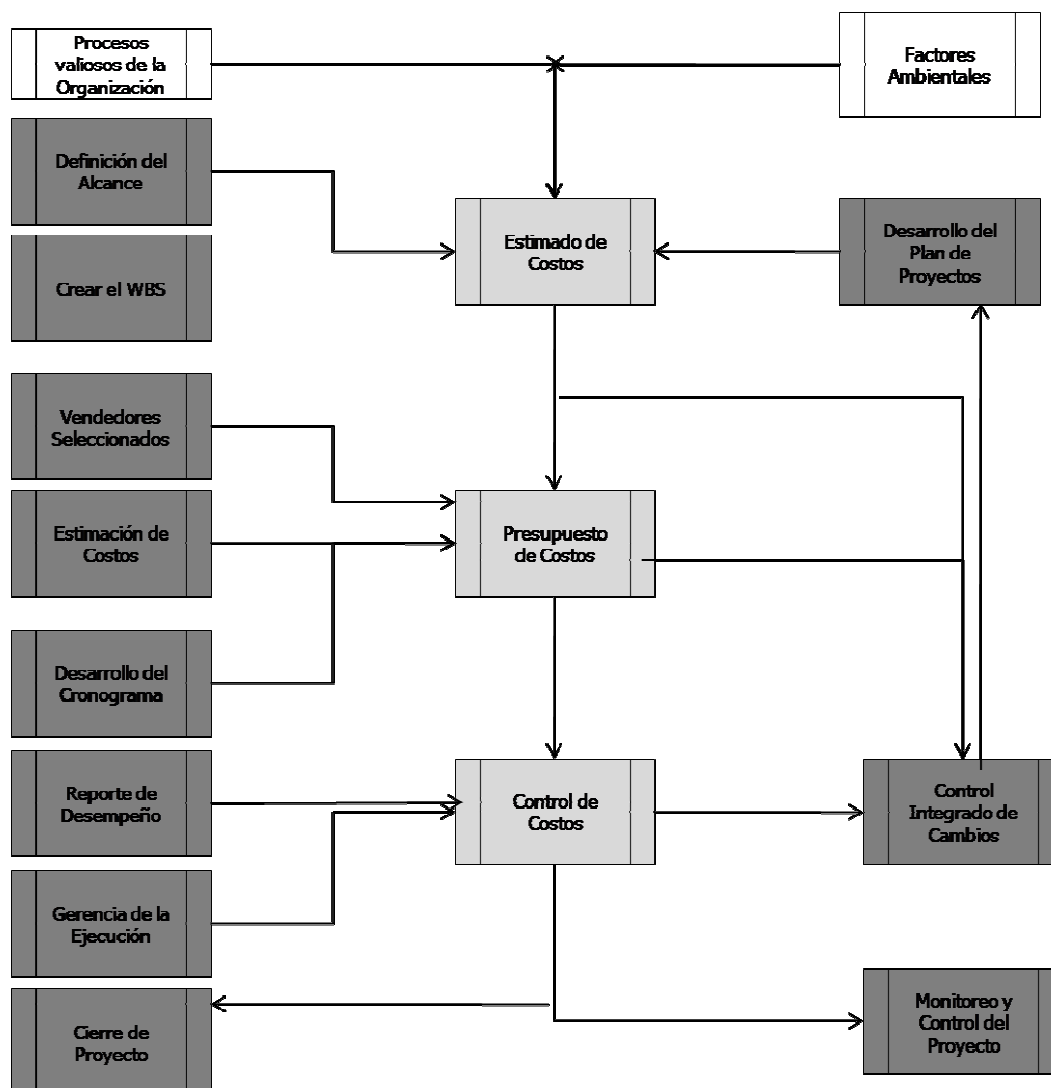


Figura 13. Flujograma del Proceso de la Gestión del Costo
Fuente: PMBOK, (2004, p 160)

El proceso de la gestión de la calidad es otra de las áreas del conocimiento propuestas por el PMI e incluye todas las actividades de la organización que determinen políticas de calidad, objetivos y responsabilidades para que el proyecto pueda satisfacer las necesidades para las cuales fue emprendido.

En el gráfico 14 se muestra el flujograma que representa el conjunto de subprocesos que conforman el proceso de gestión de la calidad, sus entradas y sus salidas.

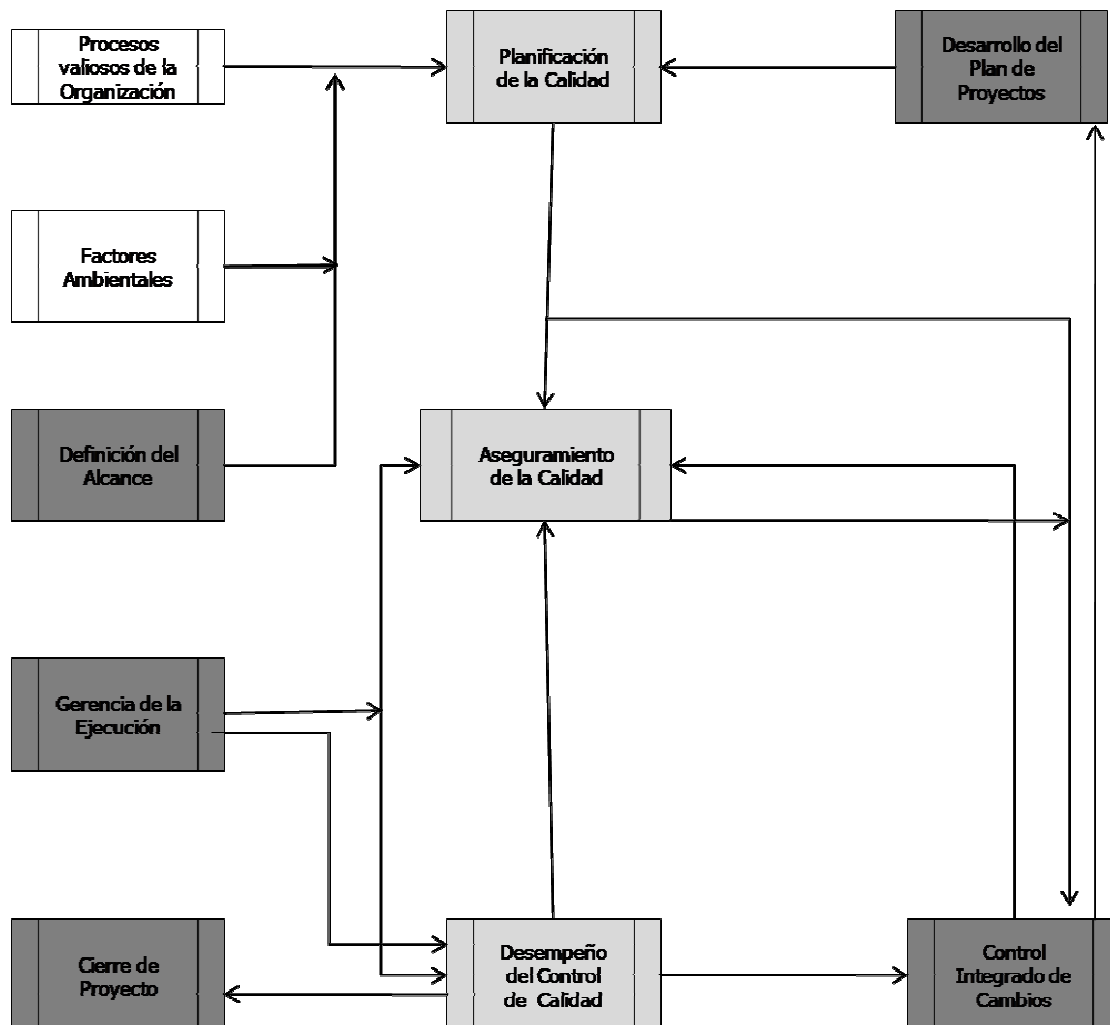


Figura 14. Flujograma del Proceso de la Gestión de la Calidad
Fuente: PMBOK, (2004, p 183)

La gestión de los recursos humanos incorpora todos aquellos procesos que organizan y gestionan el equipo de trabajo. El equipo del proyecto está compuesto por individuos a quienes le fueron asignadas roles y responsabilidades concernientes al proyecto y necesarios para completarlo.

A continuación, la figura 15 muestra el flujograma de los subprocesos que conforman la gestión de los recursos humanos y, junto a ellos, las entradas necesarias para poder dar inicio al mismo y las salidas o entregables que se requiere aprobar para continuar con la ejecución del proyecto.

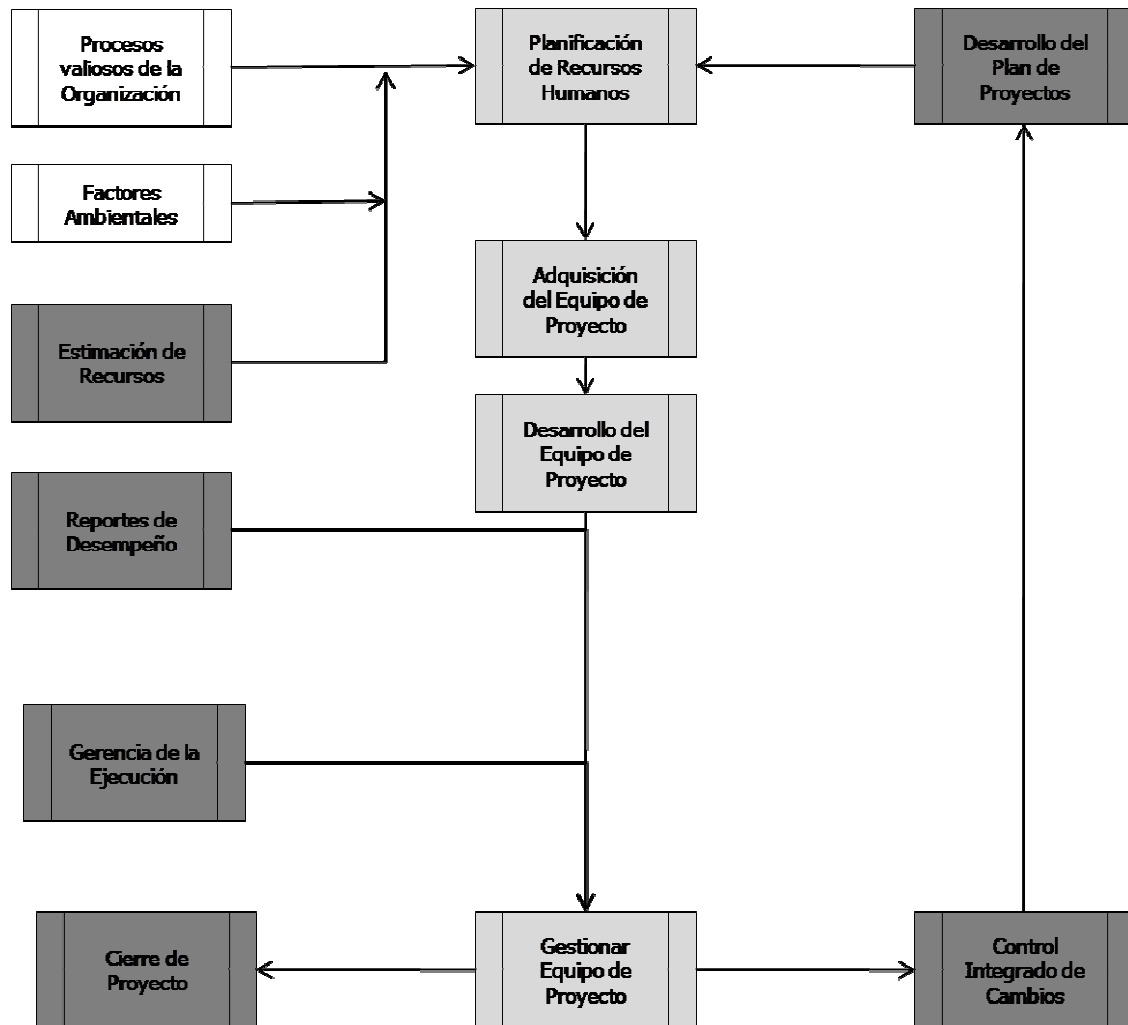


Figura 15. Flujograma del Proceso de la Gestión de los Recursos Humanos
Fuente: PMBOK, (2004, p 183)

La gestión de las comunicaciones del proyecto consiste en el área de conocimiento que emplea los procesos requeridos para asegurar que la generación, recolección,

distribución, almacenaje, recuperación y disposición de información del proyecto sea generada apropiadamente y a tiempo.

La figura 16 muestra el flujograma que refleja los procesos que forman parte de la gestión de las comunicaciones, las entradas necesarias para desempeñarlos y las salidas generadas a partir de ellos.

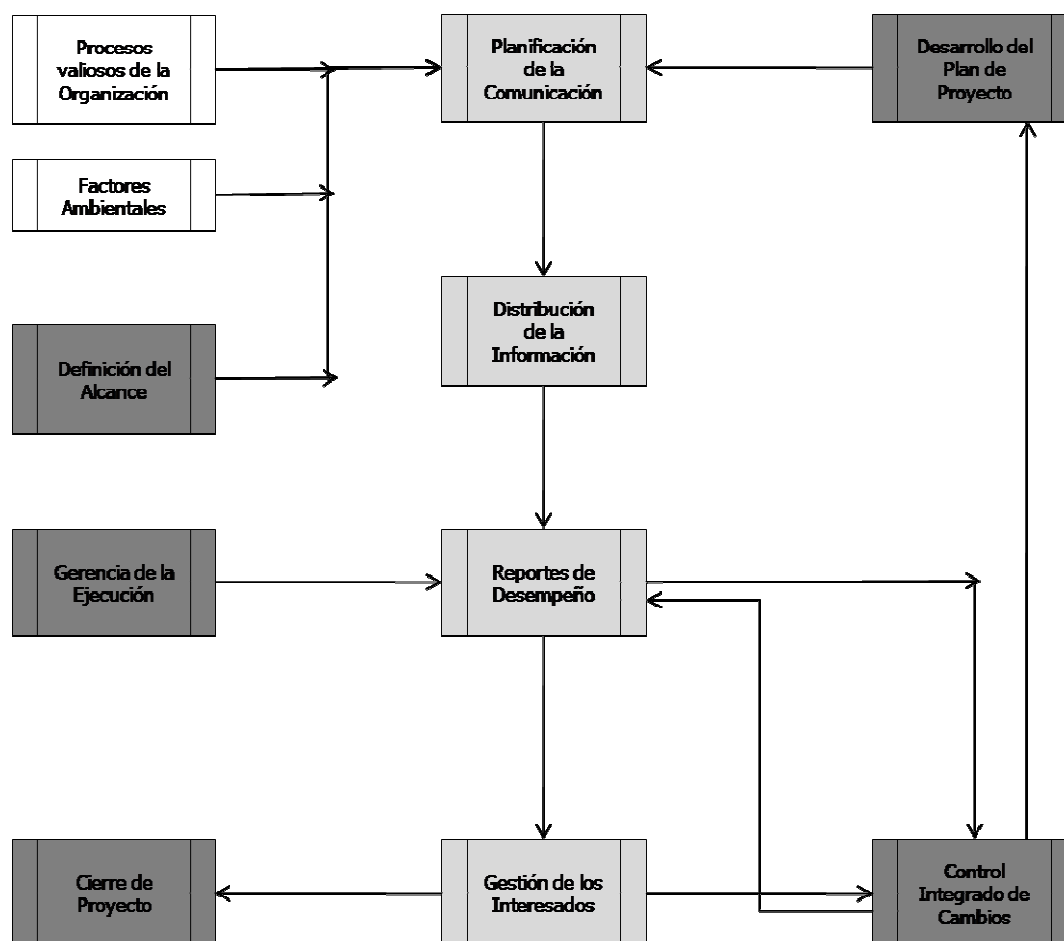


Figura 16. Flujograma del Proceso de la Gestión de las Comunicaciones
Fuente: PMBOK, (2004, p 223)

La gerencia de riesgos, una de las áreas del conocimiento más importantes, incluye los procesos concernientes al manejo de la planificación, identificación y análisis de riesgos, así como las acciones de respuesta a los riesgos, el monitoreo y el control del proceso de gestión de riesgos

La figura 17 refleja el flujograma de los procesos involucrados en la gestión de riesgos; así como las entradas indispensables para dar inicio a esa fase del proyecto y los entregables generados por dicha gestión que deben ser aprobados.

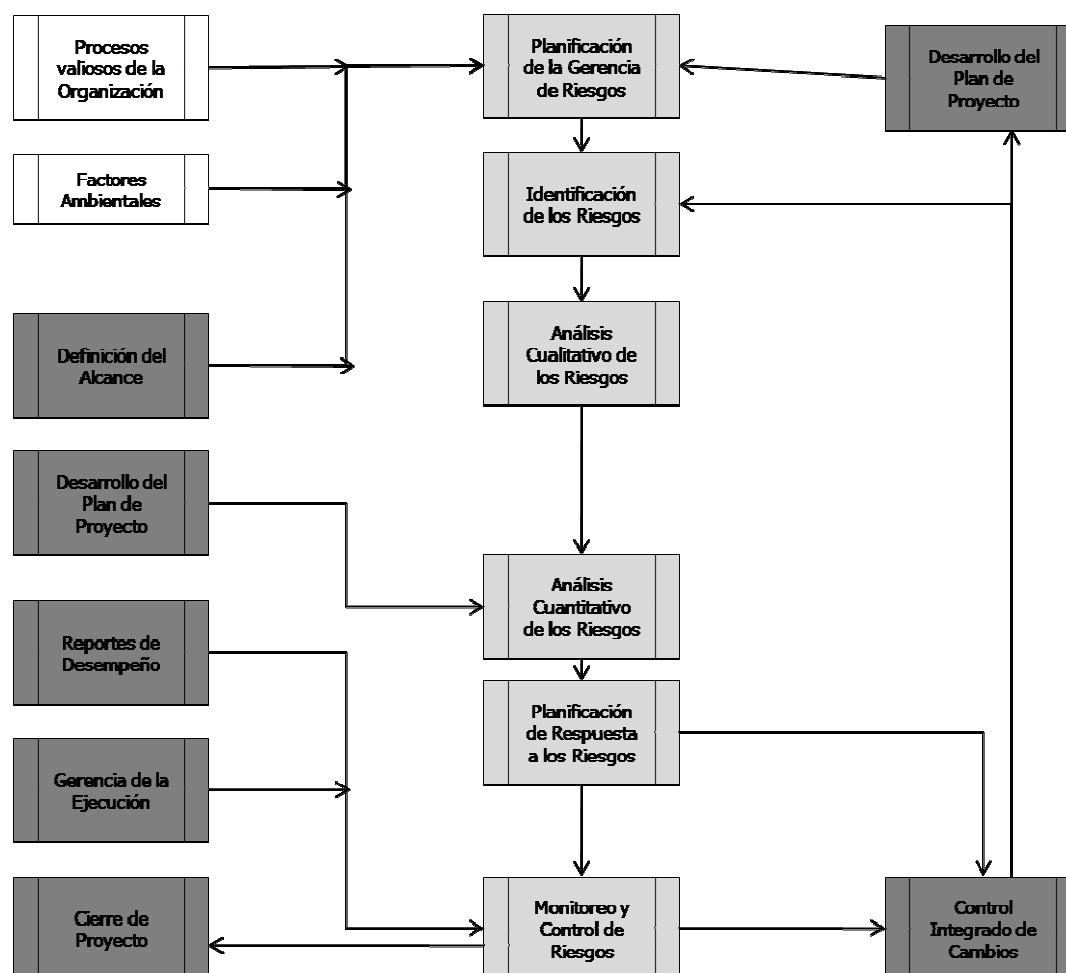


Figura 17. Flujograma del Proceso de la Gestión de los Riesgos
Fuente: PMBOK, (2004, p 237)

Por último, corresponde mencionar la gestión de las adquisiciones o procura, área del conocimiento que engloba todos los procesos necesarios para las compras o adquisiciones de productos, servicios o resultados externos al equipo de proyectos y requeridos para la ejecución del mismo.

En el flujograma que muestra la figura 18, están representados los procesos básicos requeridos para la gestión de las adquisiciones, las entradas indispensables

para el inicio del proceso y, las salidas que deben producirse como requisito indispensable.

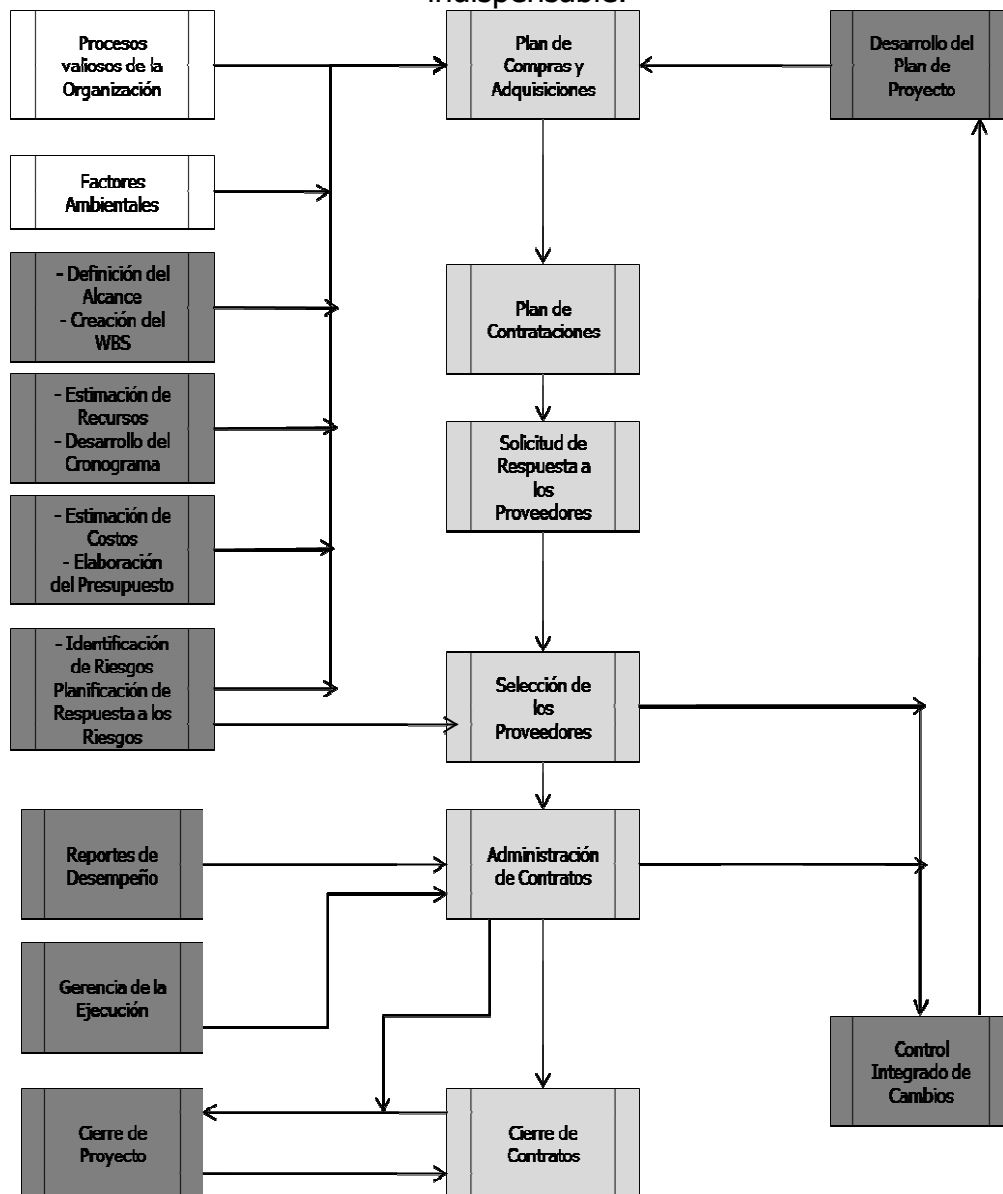


Figura 18. Flujograma del Proceso de la Gestión de las Adquisiciones
Fuente: PMBOK, (2004, p 273)

Todos los procesos plasmados anteriormente no incluyen todas y cada una de las actividades, entradas y salidas que los integran así como tampoco todas las interacciones entre cada uno de los factores que los conforman. La idea primordial

de plasmar los proyectos teniendo como base el PMBOK es considerar los factores más importantes que definen la gestión de las áreas del conocimiento.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se presentan los procedimientos metodológicos que orientan el desarrollo de la estrategia de comunicaciones y el diseño del plan de comunicaciones que se recomienda implementar.

3.1 Nivel de Investigación

El nivel de investigación, como indica Arias (2006), hace referencia al grado de profundidad con el cual se aborda el fenómeno u objeto de estudio; en este caso, el fenómeno de las comunicaciones de una organización multinacional establecida en un país extranjero, dentro de la estructura jerárquica de su sede y con sus relaciones a nivel nacional.

Según la clasificación propuesta por Hurtado de Barrera (1995), el nivel de investigación de este estudio de caso es comprensivo, puesto que su objetivo es proponer una estrategia y un plan de comunicaciones adecuado a los requerimientos y a las necesidades de la organización. Esto conduce al desarrollo de una investigación de tipo proyectiva.

3.2 Tipo de Investigación

Como se menciona en líneas anteriores, la investigación en curso es de tipo proyectiva; pues como explica Arias (2006), pretende proponer soluciones a una determinada situación a través de un proceso de indagación.

Este proceso está comprendido por una fase exploratoria en la cual se observa la situación de interés; seguido de una fase descriptiva, donde se presenta detalladamente el panorama observado; una fase explicativa, en la cual se exponen la descripción de las posibles causas y efectos de la problemática; y

finalmente, una fase en la cual se propone la alternativa o las alternativas que se consideran aptas para solventar la problemática planteada.

Adicionalmente y, a fin de sustentar que la investigación es de tipo proyectiva, se debe señalar que el desarrollo del plan o programa no solo se basa en la experiencia previa del investigador y en el conocimiento profesional, sino que también se fundamenta en la investigación de la situación que circunda a la problemática. En este caso en particular, el plan desarrollado se desprende de una estrategia diseñada de acuerdo a la misión y a la visión de la organización.

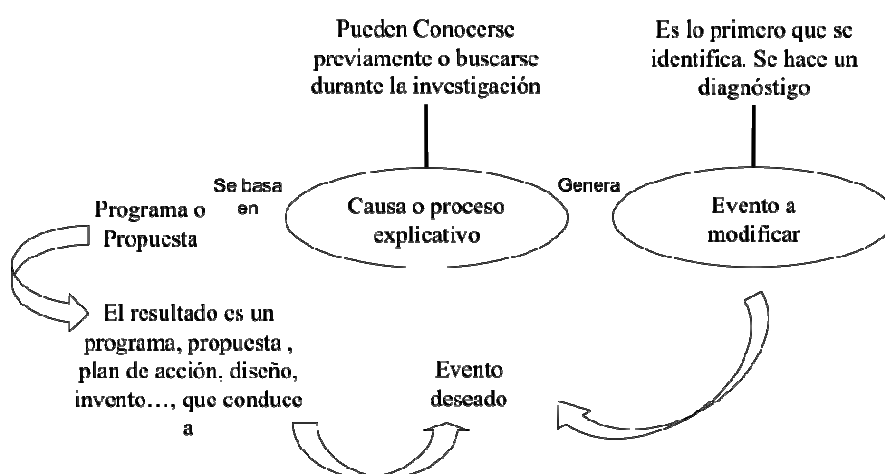


Figura 19. Esquema para la Elaboración de una Investigación Proyectiva
Fuente: Arias, (2006, p 115)

3.3 Definición de los Eventos de Estudio e Indicadores

La definición de los eventos, para Arias (2006), implica precisar el o los fenómenos, hechos, características, procesos o situaciones objeto de estudio. Esta fase comprende la definición conceptual de los mismos y los parámetros de medición así como los instrumentos empleados para ello.

Para llevar a cabo la medición de los eventos, se requiere la identificación de indicios o aspectos observables del evento que van a permitir su caracterización,

según propone Arias (2006). Esta identificación de los indicios o indicadores se ejecuta a través del proceso de operacionalización, que permite un abordaje focalizado de la investigación.

3.3.1 Tabla de Operacionalización

La presente tabla de operacionalización se elabora considerando los objetivos planteados en la propuesta de investigación.

Tabla 8. *Tabla de Operacionalización*

Evento: Desarrollo del Plan de Comunicaciones Integradas	Sinergia	Indicios	Indicadores	Instrumentos
	Análisis de la Situación Actual	Análisis DOFA	-Debilidades -Oportunidades -Fortalezas -Amenazas	Matriz Dofa
		Análisis del Mercado	-Factores determinantes del poder de los proveedores -Intensidad de la rivalidad de los competidores -Factores determinantes del poder del comprador -Barreras de entrada frente a nuevos competidores y reacciones de mercado -Factores de la amenaza de productos sustitutos	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter
	Descripción de la Situación Deseada	Fijación de Objetivos	-Perspectiva del accionista -Perspectiva del cliente -Perspectiva de los procesos -Perspectivas de las capacidades	Mapa Estratégico de la Organización
		Integración de los conceptos básicos con el mapa estratégico de la empresa	Objetivos, indicadores, metas e iniciativas de cada una de las perspectivas	Cuadro de Mando Integral
	Diseño de la Estrategia de Comunicación	Definición de Estrategias	Mejores prácticas de otras compañías	Benchmarking
			Iniciativas estratégicas	Balanced Scorecard
	Desarrollo de la Propuesta de Comunicación	Elaboración del plan de comunicaciones	-Identificación de la realidad institucional -Identificación de públicos involucrados -Determinación de objetivos y metas -Adopción de estrategias -Contingencias -Distribución de recursos Establecimiento de técnicas y mecanismos de control	-Gerencia de Proyectos -Modelo de comunicación de Laswell -Modelo de planificación de las comunicaciones de Krohling

Fuente: *Elaboración Propia (2002, p.48)*

3.4 Delimitación, Selección y Descripción de las Unidades de Análisis

3.4.1 Los Proveedores

El proveedor de O Boticário® Venezuela es O Boticário® Brasil; tanto a nivel de productos como a nivel de la filosofía de trabajo, los postulados y los principios que sustentan a la organización.

3.4.2 La Organización

Cuando se habla de la organización, no se habla únicamente de la organización importadora sino de O Botiário® Venezuela como un todo; franquiciados, franquiciantes y, sobretodo, personal de trabajo.

3.4.3 Los Compradores

En este análisis se entienden como compradores a los consumidores de la marca, no únicamente a los consumidores del producto. Aquí se engloban: franquiciados actuales y potenciales, tiendas multimarca y público en general; todos ellos con intereses y características distintas.

3.4.4 Los Competidores

A través de la ventana de mercado se estudian las marcas y compañías que gozan de importante participación de mercado en las categorías que comercializa O Boticário® en Venezuela o, que por su formato de venta, se tornan competidores directos de la marca.

3.4.5 Empresas con Radio de Acción Nacional

Mediante un Benchmarking, se seleccionan las compañías locales e internacionales con radio de acción nacional; ya sean del mismo rubro o de otros rubros. Lo

importante: identificar las mejores prácticas de propagación de una cultura organizacional.

La tabla 9 muestra una síntesis de las unidades de análisis y los indicadores que se toman en cuenta.

Tabla 9. *Unidades de Análisis*

Unidad de Análisis	Descripción	Indicadores
Proveedores	<u>Casa matriz:</u> Proveedora tanto de los productos comercializados como de la filosofía de trabajo; los postulados y los principios que sustentan el accionar de la organización	Postulados de casa matriz: misión, visión, valores y formatos de operaciones
Organización	<u>O Boticário® en Venezuela:</u> la organización está comprendida por los entes que conforman la marca O Boticário® en Venezuela: importadora, franquicias y puntos de venta	Grado de fidelidad entre los postulados de la organización y los postulados de casa matriz -Misión -Visión -Valores -Formato de operaciones
Compradores	<u>El Consumidor:</u> Existen diversos públicos externos que se pueden considerar consumidores de la marca. -Tiendas multimarca -Franquiciados actuales y potenciales -Consumidor final	-Comportamiento del consumidor
Competidores	<u>Marcas competidoras:</u> Marcas que compiten en el mercado venezolano en las categorías de producto que comercializa O Boticário®. Entre ellos los competidores directos e indirectos	Ventana de Mercado
Otras Compañías	<u>Compañías con radio de acción nacional:</u> compañías locales e internacionales que han sido exitosas en la propagación de una cultura organizacional	Benchmarking

Fuente: *Elaboración Propia (2002, p.48)*

3.5 Diseño de Investigación

Según Hurtado de Barrera (2006), el diseño de la investigación se define en base al procedimiento; es decir, en base a la metodología de recolección de datos. En

esta sección, se hace referencia al dónde y cuándo se recopila la información; así como a la amplitud y profundidad de la misma.

Según la clasificación del diseño de investigación propuesta por Hurtado (2006) y de acuerdo al dónde obtener la información, se hace referencia a un diseño de fuentes mixtas, puesto que se pretende recurrir tanto a fuentes vivas como a fuentes documentales. En cuanto al cuándo buscar información, a un diseño transeccional contemporáneo y de acuerdo a qué información buscar, se hace referencia a un estudio de caso puesto que supone el estudio de varios eventos.

3.6 Técnicas, Instrumentos y Procedimientos para la Recolección de Datos

Hurtado (2006) se refiere a las técnicas y procedimientos de recolección de datos como el cómo se va a recaba la información y el con qué. Los instrumentos están en correspondencia con las técnicas y, en base a ello, se va a generar un procedimiento.

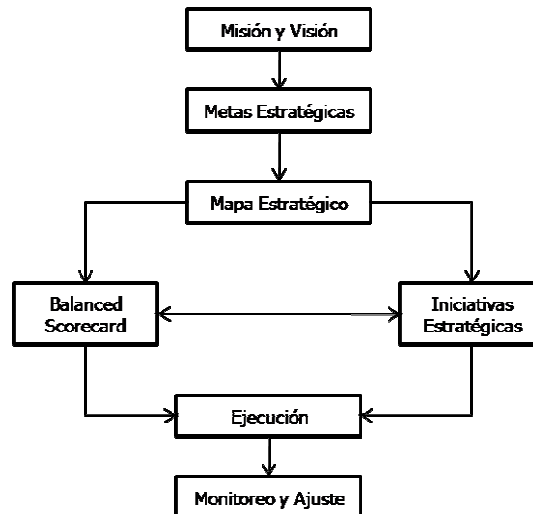


Figura 20. El Proceso Estratégico
Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL Y VENTANA DE MERCADO

4.1 Antecedentes

"Fórmulas innovadoras, calidad y relaciones éticas transforman una pequeña farmacia de manipulación en la mayor red de franquicias de cosméticos del mundo"

Miguel Krigsner, fundador de O Boticário®, en su deseo por innovar y entender a cada cliente de forma personalizada, transformar una pequeña farmacia de manipulación abierta, ubicada en el centro de Curitiba desde 1977, en la mayor red de franquicias de perfumería y cosmética del mundo.

O Boticário® no creció por casualidad, sino que fue conquistando al público brasileiro con productos innovadores, relaciones éticas con sus proveedores y con la comunidad, y con la práctica de valores que desde los inicios ha distinguido el accionar de sus colaboradores.

En el año 1979, O Boticário® da el gran paso para su expansión con la apertura de la tienda en el aeropuerto Alfonso Pena, que permitió que personas de varias regiones del país y del mundo tuvieran acceso a productos diferenciados.

La demanda de O Boticário® fue creciendo y, en 1982 fue inaugurada la fábrica de São Jose dos Pinhais, en Curitiba, con un área de 39.000 km² y ofreciendo empleo directo a 1.400 trabajadores.

La calidad de los productos despertó en quienes los experimentaban el interés de revenderlos a lo largo del territorio nacional; de esa forma, un año más tarde, nace la primera franquicia en la ciudad de Brasília. Para el año 1985, ya se habían fundado más de 500 tiendas en el país.

Actualmente, O Boticário® es la mayor red de perfumería y cosmética del mundo, con más de 2.600 tiendas en Brasil, con presencia en más de 1.000 puntos de venta a lo largo del mundo y con 73 tiendas exclusivas en otros 15 países.

Una marca que comenzó con dos productos – una crema hidratante y un champú – cuenta hoy con un portafolio de 600 productos aproximadamente, dividido entre líneas de perfumería, maquillaje, cuidado corporal, cuidado facial, protección solar, desodorantes, jabones y champús.

Durante su trayectoria, O Boticário® ha buscado modernizarse, pero siempre practicando los valores que profesa. Hoy crea, produce, distribuye y vende sus productos mediante la integración, reflejo del trabajo de todos sus colaboradores, proveedores y franquiciados.

Desde aquella época muchas cosas han cambiado, pero la esencia de O Boticário® continúa siendo la misma: llevar la belleza, satisfacción y posibilidad de transformación al consumidor.

4.2 Cultura Organizacional

La cultura organizacional de O Boticário® en Brasil es una cultura sólida; con una misión y una visión bien consolidadas y sustentadas por la internalización de los valores que profesa la empresa. De igual forma, la cultura organizacional está caracterizada por la cadena de valor del negocio y por el formato de tiendas y atención al público.



Figura 21. Logo de O Boticário®
Fuente: www.oboticario.com.br

4.2.1 Misión

Día a día O Boticário® pretende "Conectar a las personas con los ideales de belleza, siendo la marca preferida por el consumidor, generando rentabilidad y crecimiento del mercado".

4.2.2 Visión

El propósito más profundo de O Boticário® es "Contribuir en la construcción de un mundo más bello".

4.2.3 Valores

A lo largo de su trayectoria, O Boticário® ha forjado una cultura corporativa cimentada en diversos valores, profesados tanto por sus miembros como por los consumidores. Estos valores que caracterizan el accionar de la empresa y de sus franquicias a lo largo de Brasil y el mundo son:

- La creatividad
- El cuidado y la atención en los detalles
- El entusiasmo por los desafíos y los logros
- La ética
- El enfoque en el cliente
- La valoración de las personas
- La valoración en las relaciones

4.2.4 La Marca

O Boticário® es una marca destacada en el universo de perfumería y cosmética, premiada internacionalmente y, con el respaldo de una empresa cuyo nombre se asocia con calidad, tecnología, protección del medioambiente y respeto al consumidor.

Además, la marca es asociada con la innovación en sus productos y servicios y, con un concepto moderno de tiendas y atención personalizada para proporcionar al consumidor una verdadera experiencia de compra.

Anualmente, O Boticário® elabora su plan de expansión, sustentado en la investigación del potencial de cada mercado e identificando las oportunidades de negocio, de esa forma, determina la apertura de nuevas franquicias garantizando los estándares de la marca y el éxito comercial.

O Boticário® transmite a sus consumidores las mejores sensaciones, lo cual se transforma en altos índices de fidelidad. Esto es fruto de la filosofía que practica la empresa desde 1977, valorando a la naturaleza y al ser humano.

4.2.5 La Tienda

O Boticário® proporciona a sus consumidores una agradable experiencia de compra, para ello fue pensada la estructura de la tienda, con la finalidad de que el cliente recorra el ambiente y experimente los productos mediante un viaje sensorial y de transformación. La jornada de recorrido está dividida en tres estaciones: cuidar, prepara y transformar.



Figura 22. La Tienda
Fuente: www.oboticario.com.br

- Cuidar

En esta área de la tienda se exhiben los jabones, champús, acondicionadores, talcos, óleos, desodorantes y productos relacionados con el baño y asociados con la naturaleza y el tacto. Esta área fue especialmente diseñada para dar la sensación de un baño relajante y acogedor; por ello, el color blanco de la estantería y el colorido de sus productos y empaques.



Figura 23. Área de Cuidado Corporal
Fuente: www.oboticario.com.br

- Preparar

La segunda etapa de la jornada presenta productos de alta tecnología en sus formulaciones. Además de la línea solar, contiene cremas hidratantes y nutritivas, y productos de sistema antiedad, hechos en base a lo más revolucionario que existe en el mercado de la tecnología cosmética.

El diseño moderno u una buena iluminación refuerzan la asepsia asociada a esos productos y los puntos fuertes de sus formulaciones.



Figura 24. Área de Preparación
Fuente: www.oboticario.com.br

- Transformar

La etapa de transformación es la más sensorial. Después de conocer todos los productos para la limpieza y el cuidado de la piel, el consumidor se entrega a una verdadera transformación.



Figura 25. Área de Transformación
Fuente: www.oboticario.com.br

El área fue proyectada para el estímulo y la experimentación de los productos; los perfumes son realzados con la exposición y sus diseños van desde los frascos más

tradicionales hasta los más contemporáneos, creados por diseñadores famosos. El sentir un buen perfume finaliza esta experiencia sensorial.

La exposición del maquillaje estimula la mirada; tonos de colores fuertes y espejos incentivan al uso de los productos. Los colores escogidos, vinotinto y oro, refuerzan la imagen de las principales líneas de maquillaje de O Boticário®.

4.2.6 La Atención al Cliente: El Principal Pilar

El respeto al consumidor es uno de los principales valores de O Boticário®; por tal razón, ofrece productos y servicios de calidad y utiliza varias herramientas para ello. Desde hace más de 20 años, la empresa posee un departamento de relación con el cliente, canal directo y permanente de comunicación, que por medio de una central telefónica o mediante correos electrónicos, dialoga con los clientes promoviendo su confianza en la marca.

Todas las informaciones suministradas por los clientes son transformadas en acciones de mejora continua, tanto en la fabricación como en la atención al público.

Además, periódicamente, O Boticário® hace investigaciones de opinión que más que una herramienta de negocio son promotoras del librepensamiento y de la diversidad de opiniones que el consumidor manifiesta sobre lo que desea consumir.

4.3 La Presencia de la Marca en Venezuela

O Boticário® se inicia en Venezuela a principios del año 2005, una vez que Laboratorios DAI obtiene la licencia de importador exclusivo de la marca en el país.

Con el tiempo, se crea Beautyco C.A., una empresa filial de los laboratorios y ahora comercializadora de la marca en Venezuela.

En sus inicios, O Boticário® se introduce al mercado únicamente a través de tiendas multimarca y su principal aliado es el grupo Blohm, mediante las tiendas BECO®. Adicionalmente, se hicieron negociaciones para la comercialización de la marca en otras tiendas de la misma naturaleza como lo son la cadena Farmatodo® y las tiendas Don Lolo®, entre otras.

O Boticário® ingresa a Venezuela con un portafolio de 28 productos que incluían: 19 perfumes, 4 cremas de tratamiento facial y 5 cremas corporales. Posteriormente, con el lanzamiento de la línea *Nativa Spa*®, se extiende la cartera de productos y se concientiza la necesidad de comenzar a operar en tiendas exclusivas para consolidar el crecimiento de la marca.

Este proceso de apertura de tiendas exclusivas conlleva a introducir en el mercado muchos otros productos que aún no se comercializaban en Venezuela; ahora el portafolio es más amplio e incluye productos en las líneas de perfumería, maquillaje, cuidado corporal, cuidado facial y protección solar.

Las tiendas exclusivas inician su apertura en la ciudad de Caracas; hoy en día existen tres tiendas en importantes centros comerciales del país como lo son: Galerías Los Naranjos, El Unicentro El Marqués y Millenium Mall. Además, hay dos tiendas en proceso de apertura; una en el Centro Comercial Sambil® La Candelaria y otra en el Centro Comercial Líder.

Es entonces cuando se identifica la necesidad de consolidar las bases de la marca, antes de continuar la expansión a otras regiones del país; como consecuencia, se emprende la realización de este proyecto, a fin de construir una cultura corporativa que permita crear los cimientos de la marca O Boticário® en Venezuela.

4.4 Ventana de Mercado

Para desarrollar como proyecto el plan de comunicaciones de O Boticário® Venezuela, se considera necesario analizar la ventana de mercado. Este análisis se desprende de un estudio de mercado realizado por la casa matriz y fundamentado en cifras arrojadas por el Euromonitor 2009.

4.4.1 Descripción General del Mercado

Según las cifras obtenidas del Euromonitor 2009, América Latina representa un 16% del mercado de cosméticos mundial; en donde Venezuela ocupa, desde el año 2007, el tercer lugar, después de Brasil y México.

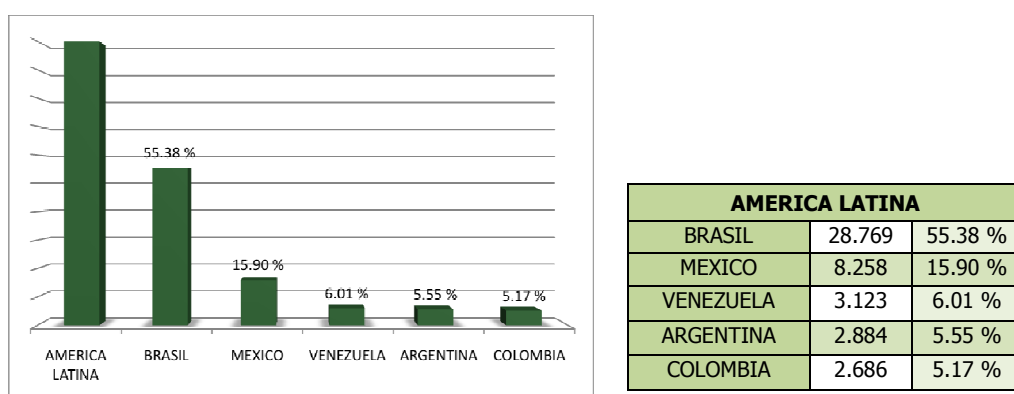


Gráfico 1. Comparación del Mercado Cosmético en América Latina en US\$ mn – 2008
Fuente: Estudio de Mercado realizado por O Boticário® Brasil (2008)

En el gráfico 1 se muestra que del porcentaje de ventas en Latinoamérica, Brasil representa el primer lugar con un 55.38%; México está ubicado en el segundo lugar con un 15.90%; seguido por Venezuela con un 6.01%; Argentina con un 5.55% y, por último, Colombia con el 5.17%.

En cuanto al crecimiento del mercado, específicamente haciendo énfasis en Venezuela como mercado de interés para el proyecto, la categoría de perfumería y cosméticos ha experimentado un crecimiento superior al resto del Latinoamérica.

En el gráfico 2 se muestra el crecimiento de la categoría de perfumería y cosméticos en Venezuela desde el año 2003 hasta el 2008.

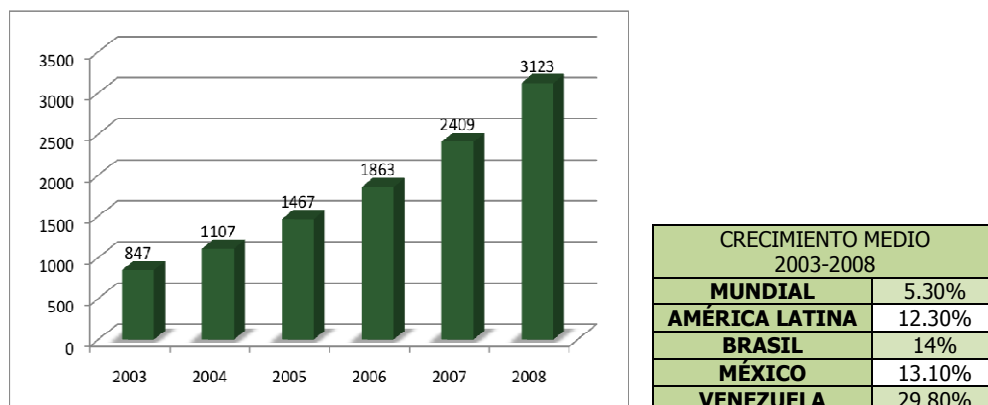


Gráfico 2. Crecimiento del Mercado de Cosméticos (2003-2008)
Fuente: Estudio de Mercado realizado por O Boticario Brasil (2008)

Además, los datos que provee el estudio de mercado hacen referencia al crecimiento medio de la categoría desde el año 2003 hasta el año 2008, a nivel mundial, en Latinoamérica, Brasil y México, respecto al crecimiento de la categoría en Venezuela.

De estos datos, se desprende que el crecimiento de la categoría en Venezuela es superior y tiene unas expectativas de crecimiento para los próximos años; pero, según indica el Euromonitor 2009, es necesario prever una desaceleración debido a la incertidumbre económica del país y a que las barreras para las importaciones son cada vez mayores.

Respecto al crecimiento de los rubros que encierra la categoría perfumería y cosméticos, el mayor crecimiento en la participación de mercado del período 2003-2008 estuvo en las fragancias; creciendo también su importancia en ventas en las tiendas especializadas.

Tabla 10. *Crecimiento de las Categorías*

							Crecimiento Medio (%)	Crecimiento en la Participación
Cuidado del Cabello	17%	17%	19%	20%	20%	19%	33%	2
Cuidado de la Piel	14%	16%	16%	16%	18%	18%	37%	4
Fragancias	9%	9%	11%	11%	13%	14%	42%	5
Maquillaje	19%	16%	14%	13%	13%	13%	20%	-3
Productos de Baño	7%	7%	6%	6%	5%	6%	23%	-1
Otros	34%	35%	34%	34%	31%	30%	27%	-4
	2003	2004	2005	2006	2007	2008		

Fuente: Estudio de Mercado Realizado por O Boticário® Brasil (2008)

Adicionalmente, es importante mencionar que el mercado de interés de O Boticário®, constituido por las categorías de cuidado de la piel, fragancias, maquillaje y productos de baño, desde el 2003, ocupa el 50% del mercado, experimentando un alza en el valor de las ventas de un 72%, según las cifras aportadas en el Euromonitor 2009.

Otro aspecto importante de destacar en un análisis del mercado venezolano es el canal de distribución de los productos; puesto que teniendo conocimiento sobre el mejor canal de distribución para cada uno de ellos, se podrán determinar las estrategias de venta, y así, obtener un mejor resultado.

En la tabla 11 se puede apreciar la importancia de cada canal de distribución por categoría de producto, así como su variación promedio en puntos porcentuales.

Tabla 11. *Situación del Canal de Distribución*

	Canal	Importancia	Crecimiento
Cuidado del Cabello	Supermercados	20,3%	-2
	Tiendas por Departamento	1,3%	-1
	Farmacias	20%	0
	Tiendas Especializadas	20%	3
	Ventas Directas	29,7%	3
Cuidado de la Piel	Supermercados	11,5%	4
	Tiendas por Departamento	0,6%	-1
	Farmacias	35,8%	8
	Tiendas Especializadas	6%	0
	Ventas Directas	45,8%	-10
Fragancias	Supermercados	0,9%	0
	Tiendas por Departamento	3%	-3
	Farmacias	1%	1
	Tiendas Especializadas	30%	3
	Ventas Directas	63,5%	6
Maquillaje	Supermercados	4,2 %	-3
	Tiendas por Departamento	1,7 %	0
	Farmacias	8,6 %	2
	Tiendas Especializadas	25,1 %	5
	Ventas Directas	52%	2
Productos de Baño	Supermercados	29,5%	1
	Tiendas por Departamento	1,1%	0
	Farmacias	21,4%	1
	Tiendas Especializadas	15%	-1
	Ventas Directas	11%	2

Fuente: Estudio de Mercado Realizado por O Boticário® Brasil (2008)

En cuanto al rubro *cuidado del cabello*, el mejor canal de distribución es el de las ventas directas debido a que se reduce la estructura de costos de la cadena de comercialización y, por ende, los precios del producto. Para el año 2008, este canal de distribución tenía un porcentaje del 29.7% respecto al resto, con un aumento de 3 puntos en relación al año anterior. Los supermercados, las farmacias y las tiendas especializadas tienen, cada uno, 20% y, por último, se encuentran las tiendas por departamento con 1.3%.

Los únicos canales de distribución que han presentado un crecimiento de mercado en el 2008 son las farmacias y las ventas directas; ambos con tres puntos de crecimiento. Mientras que los supermercados y las tiendas por departamento han sufrido un decrecimiento en las ventas de 2 puntos y 1 punto, respectivamente. Las tiendas especializadas, por su parte, han conservado el mismo mercado.

Si se hace referencia al sector *cuidado de la piel*, las ventas directas y las farmacias son los canales de distribución que abarcan la mayor participación de mercado; 45.8% y 35.8% respectivamente. A ellos, le siguen los supermercados con una participación de mercado del 11.5%, las tiendas especializadas con un 6% y las tiendas por departamento con un 0.6%.

En cuanto al crecimiento de mercado en cada uno de los canales de distribución, se debe acotar que el mayor crecimiento fue el de las farmacias con un alza de 8 puntos con respecto al año anterior; seguido de los supermercados que experimentaron un aumento de 4 puntos. Por su parte, las ventas directas disminuyeron su importancia como canal de distribución, puesto que sufrieron un descenso de 10 puntos respecto al año anterior; mientras que las ventas a través de tiendas por departamento decrecieron en menor grado, restándoseles 1 punto respecto al año anterior. En el caso de las tiendas especializadas, las ventas de este tipo de producto se mantuvieron igual.

Para el rubro *fragancias*, la participación de mercado en el año 2008 se distribuía de la siguiente forma: un 63.5% el canal de ventas directas, un 30% el de las tiendas especializadas, un 3% el de las tiendas por departamento, un 1% el de las farmacias y un 0,9% en el de supermercados. En este caso, las ventas directas, las tiendas especializadas y las farmacias experimentaron un crecimiento de 6 puntos, 3 puntos y 1 punto respectivamente. Paralelamente, las ventas en tienda por departamento decrecieron 3 puntos y las ventas en supermercados se mantuvieron iguales.

El sector maquillaje, por su parte, refleja para el año 2008 una presencia de mercado de 4.2% en supermercados, 1.7% en tiendas por departamentos, 8.6% en las farmacias, 25.1% en tiendas especializadas y 52% en tiendas directas. Experimentado crecimiento respecto al año anterior en 5 puntos las tiendas especializadas, en 2 puntos las ventas directas y las farmacias. La presencia de cosméticos en supermercado ha disminuido y, en las tiendas por departamento se ha mantenido igual.

Finalmente, el rubro de los productos de baño tiene distribución de presencia en el mercado de la siguiente forma: 29.5% mediante supermercados, 1.1% mediante tiendas por departamento, 21.4% mediante las farmacias, 15% mediante las tiendas especializadas y 11% mediante ventas directas.

Para esta categoría, las ventas directas ganan importancia con aumento de 2 puntos respecto al año 2007, seguidas por las ventas mediante farmacias y supermercados, ambas con aumento de 1 punto respecto al año anterior; mientras que las ventas de productos de baño en tiendas especializadas han decrecido en 1 punto, perdiendo éstas importancia como canal de distribución.

Este análisis permite dilucidar qué canal de distribución tiene mayor importancia para las ventas de cada categoría, siendo las ventas directas de mayor relevancia para la venta de cosméticos; los supermercados y las tiendas especializadas para los productos de cuidado de la piel.

Las tiendas especializadas y las ventas directas clave en las ventas de fragancias y de productos de maquillaje y, por último, las ventas directas son el mejor canal de distribución para productos de baño.

Finalmente, a nivel del análisis de la competencia, se puede concluir que el mercado de cosméticos y perfumería en Venezuela experimentó crecimiento

debido a la introducción de marcas multinacionales en el canal de distribución masivo. Adicionalmente, creció la importancia del segmento Premium a un 7% en el año 2008, con un crecimiento superior al global y al de América Latina en los últimos 5 años.

Tabla 12. *Participación de Mercado de Compañías Multinacionales que Compiten en la Categoría de Perfumería y Cosmética (2001-2008)*

MARCA	COMPAÑÍA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Avon	Productos Avon Inc	7,8	7,5	10,1	14,2	14,3	11,4	10,7	11,2
L'EBEL	Corporación Belcorp	5,4	5,3	5,3	5,4	4,7	4,4	5,1	5,3
Colgate	Colgate-Palmolive Co	5,1	5	4,2	3,7	3,7	4,3	4	3,9
Shick -Wilkinson Sword	Energizer Holdings Inc	-	-	3,8	3,8	3,5	3,1	2,4	2,2
Pantene Pro-V	Procter & Gamble Co	1,7	1,6	1,4	1,7	1,8	2	2	2
Gillette Sensor Excel	Procter & Gamble Co	-	-	-	-	2,4	2,4	1,9	1,8
Koleston	Procter & Gamble Co	-	-	1,3	1,2	1,4	1,7	1,7	1,6
Ponds	Unilever	0,8	0,8	0,9	1,1	1,2	1,2	1,4	1,6
Rexona	Unilever	-	-	0,6	1,1	1,6	1,7	1,5	1,4
Mum	Procter & Gamble Co	0,8	1	1,6	2,1	1,8	1,6	1,4	1,3

Fuente: *Estudio de Mercado Realizado por O Boticário® Brasil (2008)*

En la tabla 12 se muestra la participación de mercado de diversas compañías que compiten en el área de perfumería y cosmética. No todas estas marcas son competencia de O Boticário®, pero la comparación permite entender, de cierta forma, como se comporta el consumidor venezolano cada vez que ingresa una nueva marca o producto al mercado.

O Boticário® compite en el mercado venezolano con muchas marcas internacionales que poseen un portafolio más completo y que poseen un portafolio más completo y que se comercializan a través de tiendas multimarca y supermercados. Entre ellas se pueden mencionar marcas que comercializan productos destinados al cuidado de la piel como L'Oreal®, Revlon®, Avene®, Nivea®, Lubriderm®; marcas que compiten en el área de perfumería como Avon®, L'EBEL® y Yambal® y, en el área de maquillaje, competidores como

L'EBEL®, Revlon®, Yanbal®, Avon®, Aroma®, Maybeline®, Clarins®, L'Oreal®, Almay® y Bliss®.

Entre todos los competidores de O Boticário®, se considera importante conocer a L'EBEL® puesto que su reposicionamiento en el 2007, ha convertido a la marca en un competidor directo muy fuerte.

L'EBEL® es una empresa peruana, fundada en 1970, que actualmente tiene presencia en más de 14 países. Actúa en el canal de ventas directa con más de 300.000 representantes en América Latina y; actualmente posee tiendas exclusivas en Venezuela; factor de importancia para considerar la marca como competidor directo.

El nombre EBEL® fue cambiado para L'EBEL® debido al reposicionamiento de la marca desde el 2008 bajo el concepto: "El poder de ser mujer". Su cartera de productos consta de categorías que también comercializa O Boticário® como lo son el tratamiento facial, el maquillaje, el cuidado para el cuerpo y la línea masculina.

Tabla 13. *Comparación del Portafolio de Productos L'EBEL® y O Boticário®*

	L'EBEL	O BOTICÁRIO
Cuidado Facial	38 Productos	10 Productos
Maquillaje	307 Productos	41 Productos
Fragancias Femeninas	15 Productos	19 Productos
Fragancias Masculinas	19 Productos	17 Productos
Cuidado Corporal	18 Productos	43 Productos
Total	397 Productos	123 Productos

Fuente: Estudio de Mercado Realizado por O Boticário® Brasil (2008)

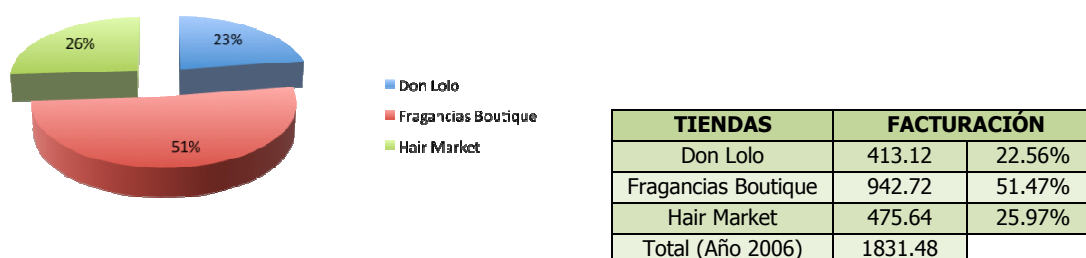
La tabla 13 muestra las categorías de productos en las cuales L'EBEL® y O Boticário® compiten dentro del mercado venezolano; quedando evidenciado que el portafolio de productos de L'EBEL® es mucho mayor al de O Boticário®.

Además de L'EBEL, otras marcas como AVON® y Estee Lauder® se han iniciado en el formato de comercialización de tiendas exclusivas; lo cual las torna en competidores de O Boticário®.

4.4.2 Rendimiento de O Boticário® en Venezuela

Además de estudiar brevemente los competidores de O Boticário®, es importante tener en cuenta cómo ha sido el comportamiento de la marca en el mercado Venezolano.

En el año 2006, O Boticário® se comercializaba únicamente en tiendas multimarca. A continuación, se muestra un gráfico del valor medio mensual de ventas por tienda en US \$.

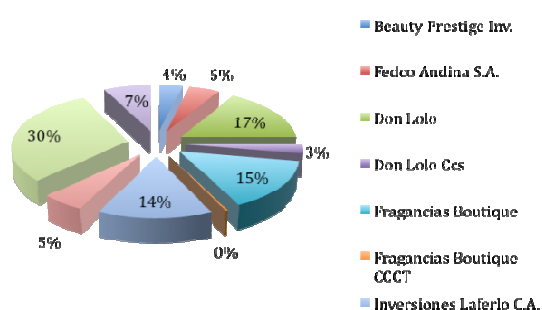


*Gráfico 3. Valor Medio Mensual de Ventas por Tienda Año 2006 (US\$)
Fuente: Estudio de Mercado realizado por O Boticário® Brasil (2008)*

En el gráfico 3 se puede apreciar que Fragancias Boutique® tiene mayor participación de mercado que Don Lolo y que Hair Market®, con un 51.4% de las ventas. Le sigue Hair Market® con el 25.97% de las ventas y, finalmente, Don Lolo® con una participación del 22.56%.

En el año 2007, la participación de mercado de O Boticário® se hace mucho mayor, llegando al público por canales de distribución adicionales que incluían

otras tiendas multimarca y las ventas corporativas. En el gráfico que se muestra a continuación, se pueden analizar los resultados promedio de ventas para el año objeto de estudio.

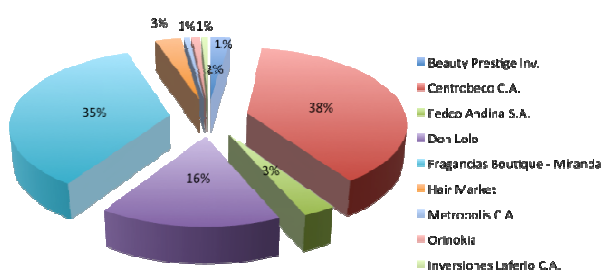


TIENDAS	FACTURACIÓN	
Beauty Prestige Inv	6939.83	3.59%
Fedco Andina S.A.	9327.90	4.82%
Don Lolo	32115.35	16.61%
Don Lolo Ccs	5214.66	2.70%
Fragancias Boutique	29146.65	15.07%
Fragancias Boutique - CCCT	520.33	0.27%
Inversiones Laferlo C.A.	27331.64	14.13%
Hair Market	10423.11	5.39%
Laboratorios DAI	58316.22	30.16%
Otros	14027.56	7.25%
Total (Año 2006)	1831.48	

Gráfico 4. Valor Medio Mensual de Ventas por Tienda Año 2007 (US\$)

Fuente: Estudio de Mercado realizado por O Boticário® Brasil (2008)

En el año 2008 se apertura las tiendas exclusivas, por ende, la participación de O Boticário® en el mercado venezolano crece aún más. Además, O Boticário®, mediante una alianza con las tiendas Beco® y la apertura de dos kioscos de la marca en el interior, aumenta su participación de mercado llegando a varias regiones del país.



TIENDAS	FACTURACIÓN	
Beauty Prestige Inv	9927	0.76%
Centrobeco C.A.	177247	38.43%
Fedco Andina S.A.	13101	2.84%
Don Lolo	73044	15.84%
Fragancias Boutique - Miranda	163286	35.40%
Hair Market	13861	0.30%
Metropolis C.A.	2892	0.63%
Orinokia	4384	0.95%
Inversiones Laferlo C.A.	3489	0.76%

Gráfico 5. Valor Medio Mensual de Ventas por Tienda Año 2008 (US\$)

Fuente: Estudio de Mercado realizado por O Boticário® Brasil (2008)

Tras la aparición de las tiendas exclusivas, se hace necesario comparar el volumen de ventas de las tiendas exclusivas frente a las multimarca para el segundo semestre del 2008.

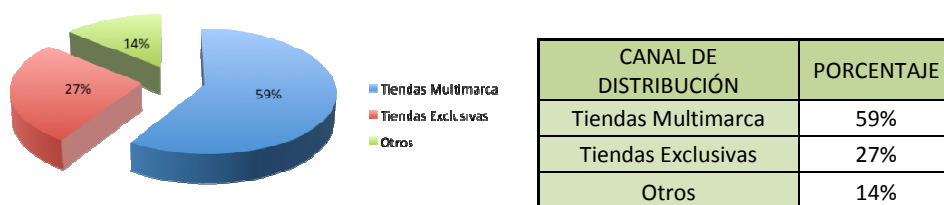


Gráfico 6. Tiendas Exclusivas vs. Tiendas Multimarca (2º Semestre 2008)
Fuente: Estudio de Mercado realizado por O Boticário® Brasil (2008)

Para el segundo semestre de 2008, ya se había inaugurado dos tiendas exclusivas: El Marqués, en el mes de agosto y Los Naranjos, en el mes de octubre. El mayor volumen de ventas para estas fechas lo tenían las tiendas multimarca con un 59% de las ventas, frente a un 27% de ventas de las tiendas exclusivas. A pesar de esta diferencia porcentual, se ve un excelente potencial en las tiendas exclusivas puesto que el resultado que se obtuvo casi alcanza la mitad del porcentaje de las tiendas multimarca que estaban operando desde años anteriores y que ya eran una referencia para el consumidor de la marca.



Gráfico 7. Importancia de las Ventas de las Tiendas Exclusivas (Febrero 2009)
Fuente: Estudio de Mercado realizado por O Boticário® Brasil (2008)

Del comportamiento de las tiendas exclusivas, es importante mencionar que todas tienen un volumen de ventas similar, pero sorpresivamente la tienda del Centro Comercial Millenium es el punto de venta con mayor potencial, puesto que superó las ventas de las otras dos tiendas que ya tenían una clientela establecida, a pesar de haber sido inaugurada la segunda semana de febrero.

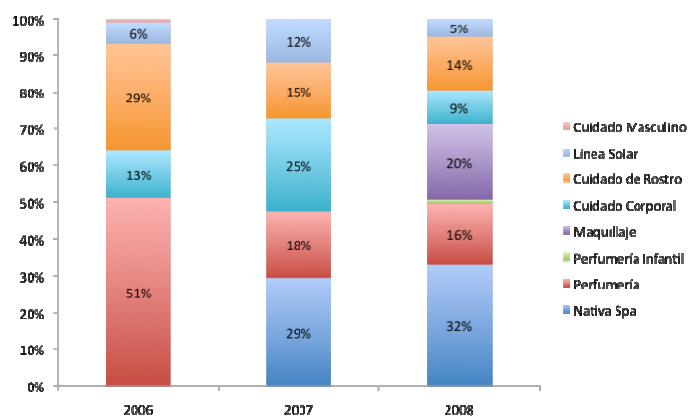


Gráfico 8. Análisis de las Categorías: Porcentaje de Ventas de Cada Categoría entre el año 2006 y el 2008

Fuente: Estudio de Mercado realizado por O Boticário® Brasil (2008)

Como reflexión, se puede concluir que el mercado potencial para O Boticário® Venezuela contempla las categorías de cabello, fragancia y cuidado de la piel que representan más del 50% del mercado. De hecho, las categorías de fragancia y cuidado de la piel tuvieron el mayor crecimiento.

El comportamiento del mercado venezolano indica que el canal de distribución de tiendas exclusivas tiene apertura para las categorías de maquillaje y perfumería. Además, el precio de los productos de O Boticário® es competitivo frente a productos ofrecidos en tiendas multimarca, supermercados y fragancias e incluso hasta frente a productos distribuidos mediante ventas directa.

CAPÍTULO V. DESARROLLO DEL PROYECTO

5.1 Análisis de la Situación y Diseño de la Estrategia

En la actualidad, el fenómeno de la globalización representa un desafío para todas las empresas; pero este desafío puede tornarse en una oportunidad de crecimiento. Si las empresas se lo proponen, pueden lograr cambios en sus paradigmas gerenciales con el fin de generar nuevos mecanismos para su interrelación con el entorno.

La propuesta que se despliega a continuación pretende diseñar un plan de comunicaciones integral, a partir de la implementación de un nuevo enfoque de gestión que permita, a través de la planificación estratégica, alinear las acciones de la empresa a la misión y a la visión para el logro de los objetivos estratégicos del negocio y la satisfacción oportuna y adecuada de las necesidades de los clientes internos y externos de la organización.

Por tal razón, se requiere crear un esquema de administración que integre la gestión permanente de la transformación organizacional como una de las competencias más importantes de la gerencia; generando un compromiso con los valores estratégicos. Esto no es otra cosa que entender, valorar y poner en acción las mejores prácticas que faciliten el entendimiento y la comprensión de la realidad institucional a fin de evaluar los recursos económicos, operativos y logísticos disponibles e identificar las variables claves de la estrategia.

La intensión es internalizar que el éxito de la empresa reside tanto en la capacidad de medir el rendimiento de los bienes intangibles (relaciones con los clientes, procesos internos, competencias de los empleados, etc.) como en la aptitud para supervisar las variables financieras tradicionales.

La mayoría de las organizaciones son el resultado de sus indicadores de gestión, así que existe una necesidad de identificar y definir estos indicadores a fin de administrarlos eficazmente y medir sus resultados.

Para proceder al diseño de la estrategia que permitirá el posterior desarrollo del plan de comunicaciones integradas, es fundamental considerar una serie de factores internos y externos de la empresa. Los primero, considerar los postulados básicos de la organización; luego, hacer un diagnóstico de la realidad institucional y sus interacciones con el entorno.



Figura 26. Procedimiento para la Elaboración de la Estrategia de Comunicaciones
Fuente: Arias (2006, p 115)

Como se muestra en la figura 26, de los postulados básicos de la organización, se desprenden los objetivos estratégicos y los objetivos y las metas como acciones para alcanzar los objetivos estratégicos de las distintas perspectivas: la perspectiva de los accionistas o del negocio, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos y la perspectiva de las capacidades.

Tabla 14. *Matriz DOFA: Caso O Boticário®*

		Aspectos Internos	
		Fortalezas: 1. Productos importados 2. Productos de buena calidad y dermatológicamente probados 3. Precios accesibles 4. Diseños y colores llamativos 5. Disponibilidad de las mejores prácticas de casa matriz 6. Recurso humano capacitado, con conocimientos sobre el mercado venezolano y con ideas innovadoras 7. Producto diferenciado 8. Focalización en el cliente y el buen servicio 9. Innovación continua 10. La gerencia está comprometida y confiada	Debilidades: 1. Marca poco conocida 2. Pocos canales de distribución (tiendas exclusivas y multimarcas) 3. Poca inversión destinada a las comunicaciones 4. Alta rotación del personal 5. Carencia de un plan de comunicaciones específico 6. Rigidez de casa matriz frente a innovaciones 7. Productos de compra por impulso 8. Acciones publicitarias ineficientes y dispersas 9. O Boticário® no ha logrado un posicionamiento 10. Capital de trabajo mal utilizado
Aspectos Externos	Oportunidades: 1. Buena aceptación de los productos en el mercado venezolano 2. Un solo competidor directo: L'EBEL 3. La competencia indirecta es o muy superior en precio o menos exclusiva 4. Los consumidores venezolanos tienen preferencias por marcas importadas 5. Las marcas reconocidas tiene precios muy elevados 6. Escases de algunos productos debido a barreras de importación y comercialización impuestas por el Estado Venezolano 7. Barreras de entrada para nuevos competidores 8. El mercado venezolano presenta crecimiento en las categorías de Belleza que comercializa O Boticário® 9. Acuerdos internacionales 10. Altos márgenes de ganancia	ESTRATEGIAS 1. Lograr que el personal de O Boticário® internalice los valores de marca 2. Tener un inventario suficiente para evitar la falla de productos en los anaqueles 3. Construir una identidad de marca 4. Construir una cultura corporativa 5. Lograr un posicionamiento sólido en el mercado 6. Mantener los estándares de calidad en la atención en tiendas 7. Mantener los estándares es establecidos por Brasil para la imagen de las tiendas 8. Promover entrenamientos a los empleados 9. Elaboración de un plan de comunicaciones integradas eficientes 10. Gestionar las relaciones públicas de la organización 11. Transformar a la organización en una organización contemporánea, comprendiendo que es un sistema abierto inserto en un macrosistema social 12. Promover la participación del personal, a fin de lograr la integración del mismo 13. Englobar los esfuerzos publicitarios e informativos en campañas a fin de dar uniformidad a las comunicaciones	
	Amenazas: 1. Barreras de importación existentes y potenciales 2. Dificultades para acceder a las divisas 3. Crisis económica que genera disminución en compras de productos de lujo 4. Competidores directos de carácter masivo con precios más accesibles 5. Competidores indirectos que han logrado fidelidad de marca 6. Los competidores han logrado su posicionamiento 7. Competencia con mayores canales de distribución 8. Altos costos de publicidad y promociones 9. Competencia agresiva 10. Cambios en la legislación		

Fuente: *Elaboración Propia*

Pero, para poder tener una visión integral y la posibilidad de seleccionar estrategias certeras es imprescindible entender a la organización como un sistema abierto y en continua interacción con su entorno; por ende, se requiere tomar en consideración las condiciones del medio ambiente.

Un primer análisis que contempla las condiciones internas y externas de la organización es la matriz DOFA, que recoge las debilidades y fortalezas de la organización, respecto a las oportunidades y amenazas del entorno a fin de poder generar estrategias favorables.

Para complementar el análisis DOFA y poder elaborar una estrategia de comunicaciones adecuada a las necesidades de la marca, se procede a la elaboración del análisis de las 5 Fuerzas de Porter. (Ver figura 26).

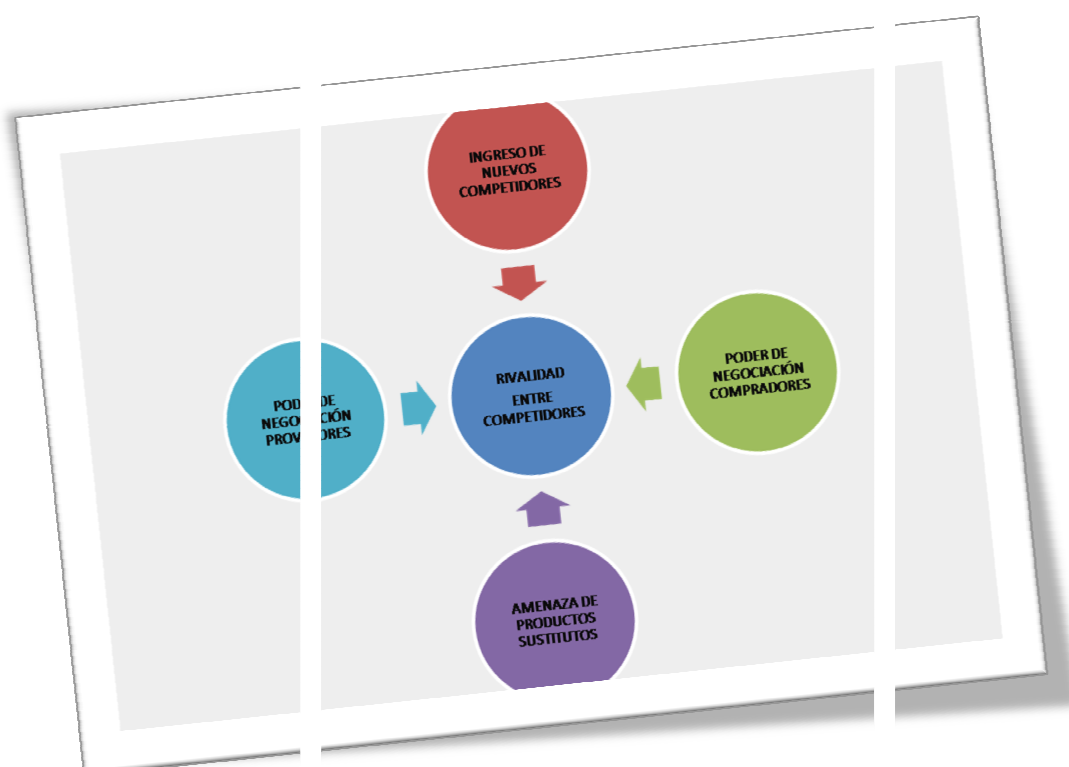


Figura 27. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter
Fuente: Adaptación. Francés (2006, p 87)

La rivalidad entre los competidores es la fuerza más poderosa estas cinco fuerzas; por ende, las estrategias que se establezcan tienen que estar orientadas a brindarle una ventaja competitiva a O Boticário® frente a sus competidores.

Esto quiere decir que O Boticário® continuamente debe estar al pendiente de las acciones de sus competidores. En este caso, uno de los más fuertes competidores es L'EBEL®; que además puede ser considerado como el único competidor directo puesto que comercializa las mismas categorías de productos que O Boticário® y además posee un formato de tiendas exclusivas.

L'EBEL® recientemente cambio su posicionamiento y, actualmente opera bajo el slogan: *"El poder de ser mujer"*. Es importante destacar que aunque los mensajes que emiten ambas marcas son diferentes; puesto que O Boticário® tiene como concepto *"Magia y transformación"*, las imágenes de sus comunicaciones son muy parecidas.

Además, L'EBEL, aparte de ser una marca más reconocida que O Boticário® dentro de Venezuela, ofrece como canal de distribución las ventas directas o ventas por catálogo, factor que le imprime otra ventaja competitiva puesto que ofrece la cliente una mayor comodidad.

L'EBEL no es la única marca que compite con O Boticário®, otras marcas como AVON® entran en juego; independientemente de si comercializan una o más categorías de producto de las que comercializa O Boticário®.

AVON® comercializa productos de belleza y de cuidado corporal similares a los de O Boticário® y L'EBEL®, pero tiene un carácter más masivo. Durante el año 2009, AVON ha comenzado a cambiar su posicionamiento, intenta desplazarse hacia un mercado más selecto y, en este intento, ha aperturado tiendas exclusivas, además de continuar con su formato de ventas directas.

YANBAL® también puede ser considerada como competidor indirecto de O Boticário®, pero el mix de productos que ofrece no es tan amplio. Adicionalmente, se debe destacar que los productos YANBAL® son de consumo masivo y su principal canal de distribución son las tiendas multimarca.

Lamentablemente casi todos los competidores de O Boticário® en Venezuela, independientemente de si son productos de consumo masivo o productos más exclusivos, tienen mayor trayectoria dentro del mercado venezolano, por ende, ya poseen un nicho de clientes fieles y un posicionamiento dentro del mercado.

Generalmente las empresas asignan a cada una de sus marcas un gerente de marca, quien debe coordinar las acciones que se llevaran a cabo con dichas marcas considerando las acciones de sus marcas rivales. En el caso de O Boticário® Venezuela, la empresa es pequeña y esta asignación de gerentes de marca no es ni factible, ni rentable; por ende, existe un solo gerente, bajo el título de Gerente de Mercadeo.

El rol del Gerente de Mercadeo, es equivalente al del gerente de marca de otras empresas; la diferencia es que el Gerente de Mercadeo atiende todas las marcas de O Boticário®. Esto lleva a la necesidad de tener bien identificados a los competidores de cada una de las categorías de producto para hacer un seguimiento exhaustivo de sus acciones de mercadeo y poder reaccionar con agilidad frente a acciones que puedan resultar perjudiciales para la marca.

En cuanto a la entrada nuevos competidores al mercado, es importante destacar que las actuales barreras de importación, producción y comercialización impuestas por el Estado hacen difícil que entren nuevos competidores al mercado. No se descarta la posibilidad, pero la gran mayoría de las acciones deben orientarse al diseño de estrategias ofensivas o reactivas frente a los competidores actuales.

El desarrollo potencial de productos sustitutos es otra de las fuerzas que analiza Porter. La posibilidad de que surja un producto sustituto para la marca, es difícil por los factores mencionados anteriormente, pero actualmente hay productos sustitutos en el mercado que ofrecen propiedades similares a un menor costo, por ejemplo y que se deben tener en cuenta al momento de desarrollar estrategias de comercialización.

El poder de negociación de los proveedores, en este caso, es bastante particular. Existen proveedores en el área de servicios que pueden afectar la comercialización de los productos de forma indirecta; por ende, deben ser tomados en cuenta.

El otro proveedor es casa matriz, O Boticário® Brasil, quien puede establecer regulaciones a O Boticário® Venezuela y, de hecho, lo hace. Esto hace indispensable la necesidad de conocer el mercado venezolano con propiedad, para poder debatir con casa matriz en el terreno de las ideas, que es el campo en el cual se pueden afectar las relaciones entre la organización y su proveedor.

Casa matriz establece normas, políticas y procedimientos; incluso estrategias de mercado que pueden ser erradas si no son compatibles con el mercado venezolano; por esta es una lucha difícil. O Boticário® Venezuela debe estar alineado a O Boticário® Brasil y muchas veces casa matriz es inflexible frente a cambios necesarios para la supervivencia de la marca en Venezuela.

Finalmente, está el poder de negociación de los compradores. Los compradores pueden ejercer mecanismos de presión. Para O Boticário®, el servicio y la atención al cliente son fundamentales, pero este factor no libra a la marca de cometer errores frente a sus consumidores; por ende, hay que cuidar las relaciones con los mismos porque los clientes son la razón de ser del negocio.

Un mecanismo de presión de los consumidores puede ser dejar de comprar, en este tipo de mercado es difícil que el consumidor final afecte las ventas globales; pero los franquiciantes o los intermediarios de la marca (otros puntos de venta) pueden ejercer presiones que lleven a O Boticário® a corregir acciones previamente tomadas.

Posteriormente, frente a estos dos análisis, se procede a una descripción más detallada de O Boticário®. Para este fin, se recurre al análisis de la cadena de valor, y al análisis del *Marketing Mix*.



Figura 28. Cadena de Valor de O Boticário®
Fuente: Adaptación Francés (2006, p 147)

En O Boticário® Venezuela, las actividades principales que se realizan para que el producto llegue hasta el consumidor final son: las operaciones, que incluyen la importación y los procesos que ésta conlleva como registro de marcas, permisos sanitarios, etc.; el mercadeo, que incluye la publicidad, las ventas, el merchandising, la precificación y los servicios postventa, que se efectúan en tres

vertientes: atención a los franquiciados, a los intermediarios y a los consumidores finales.

Una vez visualizada la cadena de valor, se procede al análisis del *Marketing Mix*, pero enfocado hacia la marca O Boticário®, y no a cada uno de sus productos. El *Marketing Mix* se llevará a cabo en dos fases, primero elaborándose un análisis de las "4 P" de McCarthy (precio, plaza, producto y promoción) y los factores adicionales que se consideran actualmente (gente, procesos y entorno).

Desde el enfoque del consumidor o cliente, se desarrolla el análisis de las "4 C", propuesto por Kotler y Armstrong (1998). Este incluye 4 factores: la solución para el cliente (*customer solution*), el precio por el costo del cliente (*customer cost*), la plaza, por la conveniencia (*convenience*) y la promoción por la comunicación (*Communication*).

Producto: O Boticário®, la marca y productos de la marca

En este caso se hace referencia a la marca como producto y, por ende, a los productos respaldados por dicha marca.

La marca O Boticário® es una red de franquicias brasileras; la mayor red de franquicias de perfumería y cosméticos del mundo. En Brasil posee más de 2700 tiendas y tiene presencia en más de mil puntos de venta a lo largo del mundo, así como en 73 tiendas exclusivas en otros 15 países.

O Boticário® es una empresa cuyo nombre se asocia a la calidad, la tecnología, la protección del medio ambiente y el respeto al consumidor. Además, es una marca premiada internacionalmente, y asociada con la modernidad y la innovación de sus productos y servicios.

La empresa cuenta con más de 600 productos divididos entre las categorías de maquillaje, perfumería, cuidado corporal, cuidado facial, protectores solares, desodorantes, jabones y champús.

Es importante, para esta dimensión, resaltar que O Boticário® usa materia prima brasileira o importada para fabricar sus productos, de acuerdo a las necesidades de cada uno de ellos, definidas por las áreas de desarrollo y control de calidad. Son usados: materia prima 100% natural, materia prima parcialmente natural, materia prima sintetizada a partir de materia prima natural, materia prima combinada (natural y sintética) y materia prima 100% sintética.

O Boticário® preferiblemente va a emplear la materia prima natural; sus activos naturales son obtenidos de forma segura y sin ocasionar daños al medioambiente.

Precio:

O Boticário® cuenta con una estrategia de precios que le permite que sus productos estén al alcance de todos los grupos socioeconómicos; los precios son accesibles y, con respecto a la competencia, se mantienen a la par. O Boticário® ofrece productos de calidad, equiparables a los productos Premium y, generalmente, por debajo del costo de los mismos.

La marca respeta el potencial de consumo de cada consumidor con una línea diversificada de productos.

Plaza o Distribución:

O Boticário® Venezuela llega al consumidor a través de distintos puntos de venta, con su presencia en tiendas multimarca, kioscos O Boticário® y tiendas exclusivas de la marca.

El canal de distribución preferido por la marca es el de las tiendas exclusivas; y a este formato es al cual se pretende migrar en toda Venezuela. Inicialmente, las tiendas multimarcas fueron el principal canal de distribución, a través de ellas se penetró al mercado venezolano y, actualmente, son el único punto de venta en el interior del país.

Las tiendas de O Boticário® proporcionan una agradable experiencia de compras. Ellas fueron pensadas para que el consumidor recorra el ambiente y experimente los productos; una jornada de sensaciones y transformación dividida en tres estaciones: cuidar, preparar y transformar.



Figura 29. Fachada de Tienda O Boticário®
Fuente: www.oboticario.com.br

La fachada de O Boticário® se caracteriza por la arquitectura de las líneas rectas y objetivas hacen que la tienda sea visualmente atractiva por su carácter moderno y arrojado.

Con respecto a la vitrina, O Boticário® marca una nueva tendencia mundial, con una vitrina en forma de caja blanca, que permite la creación de varios tipos de ambientaciones y el uso de colores.

La vitrina no revela el interior de la tienda; de esta forma, el observador se ve obligado a ver los productos que están expuestos sin sentirse invadido. Un

ambiente envolvente y seductor que capta la atención del observador, con una exposición no masificada que destaca unos únicos productos con el objetivo de reflejar exclusividad.

Cada ambientación es creada de forma estratégica, por eso es fundamental seguir las orientaciones de casa matriz. Cada vitrina convierte a la tienda en un mundo de magia, fantasía y mucha emoción.



Figura 30. La Vitrina
Fuente: www.oboticario.com.br

Cuidar

En esta área de la tienda se encuentran los jabones, champús, acondicionadores, talcos, aceites y desodorantes; productos ligados al baño y asociados al tacto. El área fue planeada para dar una sensación de un baño relajante y acogedor.



Figura 31. Estantería Área de Cuidado Corporal
Fuente: www.oboticario.com.br

Preparar

La segunda etapa de esta jornada presenta los productos de alta tecnología en sus formulaciones. Además de la línea solar, las cremas hidratantes, nutritivas y productos del sistema anti-edad, hechos en base a lo más revolucionario en tecnología cosmética.

Un diseño moderno y buena iluminación refuerzan la asepsia asociada a esos productos y a los puntos fuertes de sus formulaciones.



Figura 32. Estantería Área de Preparación
Fuente: www.oboticario.com.br

Transformar

Esta es la etapa más sensorial. Después de conocer todos los productos para limpiar y preparar la piel, el consumidor se entrega a una verdadera transformación. Es un área pensada para la estimulación de los sentidos.

Los perfumes son expuestos con realce; embases que van desde las tradicionales ánforas hasta los frascos más contemporáneos, creados por diseñadores famosos.



Figura 33. Estantería Área de Transformación (Perfumería)
Fuente: www.oboticario.com.br

La exposición del maquillaje estimula la vista. Tonos de colores fuertes y espejos incentivan el uso de los productos. Los colores escogidos, vinotinto y oro refuerzan la imagen de las principales líneas de maquillaje de O Boticário®.

Las tiendas exclusivas responden a un formato de franquicia, es decir, O Boticário® Brasil otorga la concesión de utilizar la marca, producto y/o servicio para estandarizar la comercialización. El medio de comercialización es la franquicia, tanto en el mercado interno como en el externo.



Figura 34. Estantería Área de Transformación (Maquillaje)
Fuente: www.oboticario.com.br

Promoción:

Las campañas publicitarias de O Boticário® son diseñadas y creadas por agencias de publicidad especializadas; actualmente el principal proveedor de este servicio es la agencia AlmapBBDO.

Es importante mencionar que O Boticário® Brasil exporta estas campañas publicitarias, e incluso los materiales publicitarios y promocionales ya elaborados y no adapta necesariamente la campaña a las necesidades de cada mercado.

O Boticário® Venezuela tiene debilidades a nivel de la promoción de sus productos. Como se mencionó anteriormente, la organización no posee un plan de comunicaciones que responda a las necesidades de los públicos internos y externos; además, los esfuerzos de publicidad y promociones son dispersos y no logran el efecto deseado por no tener una estrategia comunicacional coherente internalizada. Por tal razón, se emprende este proyecto.

A fin de complementar el análisis de la mezcla de mercado, se agregan los otros factores considerados de importancia para emprender un plan de mercadeo: el personal, los procesos y la presentación.

Personal:

El personal es un factor de importancia, y como tal debe ser considerado por las organizaciones; sobre todo por organizaciones que se caracterizan por ofrecer un servicio o por la atención al público.

O Boticário® Venezuela, en este sentido, debe implementar estrategias para la integración y el enriquecimiento del personal, puesto que el personal es el principal recurso de la organización y como tal debe ser visto como un público clave de la misma.

El principal pilar de O Boticário® es el enfoque en la atención al cliente y, el recurso humano de la institución es quien está en contacto directo con el mismo. Otros de los valores que profesa O Boticário® y que están directamente relacionados con el factor personal, son la valoración de las personas y la valoración de las relaciones.

Procesos:

Los procesos son todos aquellos procedimientos, mecanismos y rutinas que forman parte de la cadena de valor de la organización. La administración de los procesos debe ser clave para la mejora en la calidad del servicio; por ende, los procesos deben ser considerados como un factor que requiere de evaluación y de mejoras continuas.

La operación de la tienda tiene que ser adecuada para atender a los clientes de forma más ágil, rápida, moderna y encantadora. Entender la importancia del

embalaje para los clientes y la forma más moderna de exposición de los productos marca la diferencia en la búsqueda de una atención diferenciada.

Presentación:

Los clientes se forman impresiones a través de las evidencias físicas, la presentación y apariencia de los puntos de ventas, así como la presentación y el empaque de los productos son factores de suma importancia para la comercialización de los mismos.

O Boticário®, en este aspecto, posee una fortaleza. La imagen de los establecimientos es considerada un factor de interés y, por tal razón, la presentación de las tiendas es un aspecto especialmente cuidado. Además, la presentación de los productos es impecable, poseen colores llamativos y diseños originales.

El empaque de los productos es creado por un área exclusiva que emplea información obtenida por el equipo de marketing. La programación visual del nombre comercial, del empaque y de sus ilustraciones son concebidas y ejecutadas por O Boticário® Brasil.

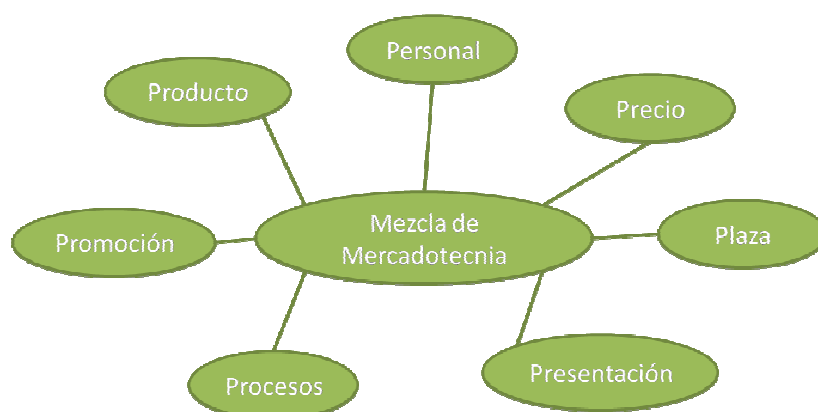


Figura 35. Relación de la Mezcla de Mercadotecnia Social
Fuente: Elaboración Propia

Pese al complemento de la mezcla de mercado tradicional, hay autores que ven con preocupación el enfoque de este análisis, pues consideran que está elaborado desde la perspectiva del vendedor y no desde la perspectiva del consumidor o usuario, como indica la tendencia del marketing relacional.

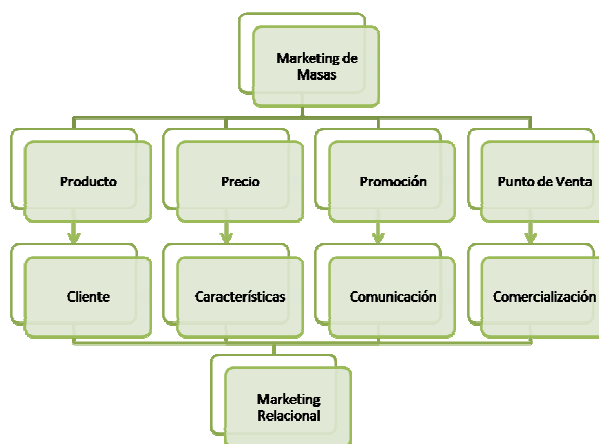


Figura 36. Relación de la Mezcla de Mercadotecnia Social
Fuente: Elaboración Propia

Esta tendencia del marketing relacional lleva a la organización a ver la mezcla de mercado desde la perspectiva del cliente; en la cual el diseño de productos y la comercialización de los mismos responden a una necesidad del cliente final o del usuario. Esto implica ver la mercadotecnia como un diálogo, donde el cliente es el principal factor de estudio y el resto de los factores responden a los requerimientos del mismo.

El reto del marketing en esta fase es la búsqueda de mayor información del consumidor, la proliferación de los medios de comunicación y la comprensión de la necesidad de segmentar los mercados y, la venta del producto orientada a crear una relación a largo plazo con los clientes. Esta perspectiva es de interés para el desarrollo del plan de comunicaciones puesto que la idea es mercadear la imagen de la organización de forma que se cree una relación a largo plazo con los públicos internos y externos y esto sólo se logra conociendo y comprendiendo a cada uno de esos públicos y dirigiéndose específicamente a cada uno de ellos.

Una vez analizada la mezcla de mercado, se recurre al análisis de las “5 P” de Mintzberg que consiste en las cinco dimensiones de la estrategia: la estrategia como plan, la estrategia como pauta de acción, la estrategia como patrón, la estrategia como posición y la estrategia como perspectiva. Este análisis se efectuará a partir de tres herramientas que orientarán el plan de comunicaciones propuesto: el Cuadro de Mando Integral, el Mapa Estratégico y el Balanced Scorecard.

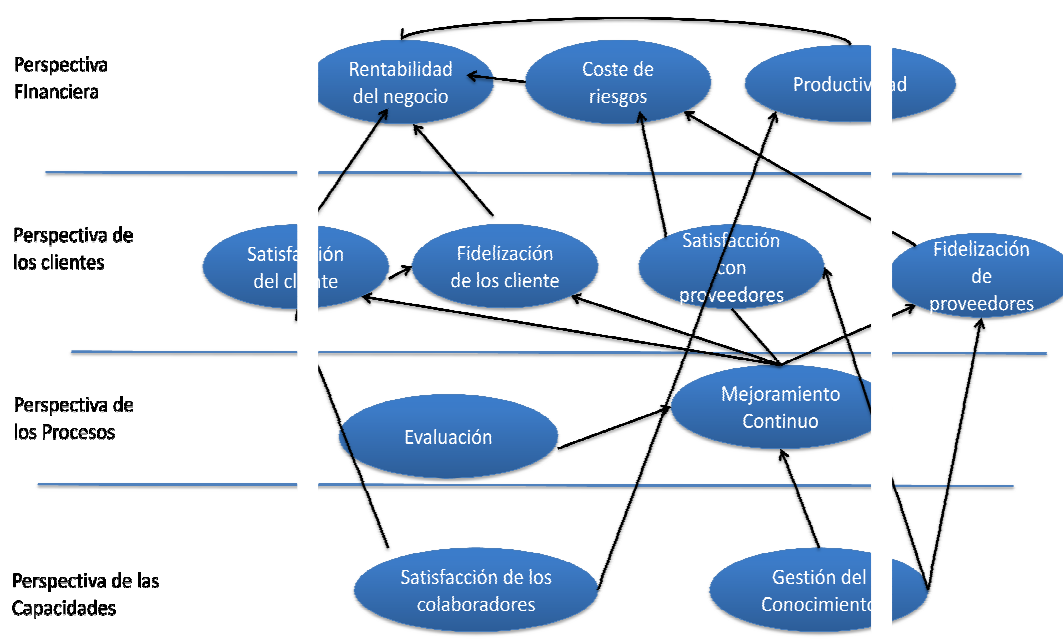


Figura 37. Mapa Estratégico de O Boticário®
Fuente: Adaptación Francés (2006, p 147)

En la figura 26, se plasma el mapa estratégico de la organización según las cuatro perspectivas: la perspectiva del cliente, la perspectiva de los accionistas, la perspectiva de los procesos y la perspectiva de las capacidades. Comenzando el análisis desde la perspectiva de las capacidades, se consideran dos aspectos, la satisfacción de los colaboradores y la gestión del conocimiento. Colaboradores satisfechos e involucrados con la marca, permiten la satisfacción del cliente y aumentan la productividad de la empresa. Por su parte, una gestión del

conocimiento permite el mejoramiento continuo de los procesos y la satisfacción y fidelización con los proveedores.

En el segundo escalafón, la perspectiva de los procesos, involucra el mejoramiento la evaluación y el mejoramiento continuo. Una continua evaluación permite el mejoramiento continuo y éste a su vez, logra clientes satisfechos, clientes fieles y proveedores que satisfacen y son fidelizados. En cuanto a la perspectiva del cliente, si se logra su satisfacción y su fidelidad, se alcanza la rentabilidad del negocio y si se alcanza la satisfacción con los proveedores y se establece una fidelidad con los mismos se reduce el costo de riesgos.

Finalmente, y considerando la perspectiva financiera, la reducción del costo de los riesgos y el aumento de la productividad garantizan la rentabilidad y el crecimiento del negocio; fin último de toda empresa. Del mapa estratégico de la empresa, con una revisión exhaustiva se deriva el cuadro de mando integral.

El Balanced Scorecard facilita los procesos estratégicos críticos: planeamiento, comunicación, motivación y aprendizaje. Partiendo del análisis anterior, la estrategia a seguir es crear una Cultura O Boticário®, a través de la cual cada uno de los indicadores propuestos en el BSC se puedan alcanzar.

Una cultura O Boticário® permitirá lograr la satisfacción de los colaboradores de la marca y formalizar el conocimiento; además, una cultura O Boticario® institucionalizaría un sistema de evaluación de los procesos y mejora continua así como la satisfacción y la fidelización de clientes y proveedores y por último, un alza en la productividad que reduzca los costos y aumente la rentabilidad. Esta estrategia permitirá que todas las acciones propuestas se dirijan en una misma dirección.

Tabla 15. *Cuadro de Mando Integral para O Boticário®*

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas al año
De los accionistas o Financieras	Rentabilidad del Negocio		
	Aumentar la Rentabilidad	ROE	Mayor al 30%
	Coste de Riesgos		
	Reducir los gastos por incidentes	Gastos por incidentes	Reducción del 60%
	Productividad		
	Maximizar la productividad	Disminución de errores	25 %
Clientes	Satisfacción de los Clientes		
	Aumentar las ventas	% de incremento de ventas	15 %
	Incrementar la lealtad de la marca	Índice de lealtad del cliente	Mayor al 20%
	Satisfacción de los proveedores		
	Ajustar los procesos con los procesos de los proveedores		
	Incrementar la lealtad hacia los consumidores		
Procesos	Evaluación		
	Realizar evaluaciones continuas sobre los procesos	% de errores encontrados	Menor al 25%
	Mejora Continua		
	Reducir el tiempo de registro de nuevos productos		1 mes
	Reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos		2 meses
	Optimización de los procesos	% de procesos mejorados	75 %
Capacidades	Satisfacción de los Colaboradores		
	Desarrollar las capacidades críticas	% de necesidades cubiertas	90 %
	Mejorar el ambiente organizacional	Índice de compromiso de los empleados	Mayor al 80%
	Gestión del Conocimiento		
	Fortalecer los valores y la cultura organizacional	% de empleados alienados	Mayor al 85%

Fuente: *Elaboración Propia*

Para la construcción de la marca es necesario considerar 8 elementos, dos de ellos corresponden a atributos racionales (características de la marca y beneficios funcionales); el resto, a aspectos emocionales (beneficios emocionales, factores proyectivos, atributos que pueden ser poseídos, personalidad de la marca, beneficio clave y, por último, los valores medulares de la marca). Estos son los aspectos que incluye el modelo *Brand Essence Building*, creado por la agencia de publicidad Young & Rubicam, que será clave para la construcción de una cultura O Boticário® en Venezuela puesto que es considerado una de las mejores prácticas de muchas compañías que han logrado construir una imagen de marca sólida y bien posicionada en el mercado.

Según este análisis, el inicio del proceso de construcción de una marca está en los atributos observables de la misma.

1. Atributos, características y descriptores: O Boticário® productos de belleza brasileiros, de calidad y a precios accesibles. Es una de las mayores redes de franquicias del sector en todo el mundo; además, ha logrado una estandarización en la comercialización de la marca.
2. Beneficios funcionales de la marca: Dependiendo del producto: cuidado corporal, cuidado del rostro, cuidado del cabello, hidratación, etc. La calidad y tecnología son unos de los beneficios funcionales de O Boticário®

Este tipo de beneficios funcionales llevan a una serie de beneficios emocionales; unas características físicas se traducen en características emocionales, sensoriales, etc.

3. Beneficios emocionales de la marca: Sensación de relajación, tranquilidad, frescura, naturalidad, belleza...

Seguidamente, hay una connotación de una serie de factores proyectivos.

4. Factores Proyectivos: Ideales de belleza, de responsabilidad, de compromiso, de respeto al medio ambiente y de respeto al consumidor

Existe también una serie de atributos de la marca que el consumidor debe percibir como posibles de adquirir una vez que consume O Boticário®. La estrategia, transformar la tienda en un local en el cual el consumidor pueda vivir una experiencia caracterizada por sensaciones placenteras y de valoración personal.

5. Atributos de la marca que pueden ser poseídos: magia, fantasía, transformación, emoción.

Adicionalmente, hay una serie de cualidades que adquiere la marca de los elementos que la conforman. En este caso, O Boticário® pasa a tener una personalidad bien definida y caracterizada por los valores que profesa.

6. Personalidad de la marca: O Boticário® es creativa, detallista, comprometida, ética, sensible, emprendedora.

Esta marca dinámica y comprometida ofrece un beneficio único y que la diferencia de sus competidores, la caracteriza y la define.

7. Beneficio clave o promesa de la marca: Conectar a las personas con los ideales de belleza, magia y transformación a cada consumidor.
8. Valores centrales: “Contribuir a un mundo más bello”. Despertar en las personas el placer de sentirse bello, de cuidarse a sí mismo y a los demás; de irradiar una belleza que contagia

Este tipo de análisis permite una planificación comunicacional en tres dimensiones; es decir, la implementación de una estrategia comunicacional capaz de ir más allá.



Figura 38. Brand Essence Building
Fuente: Young & Rubicam

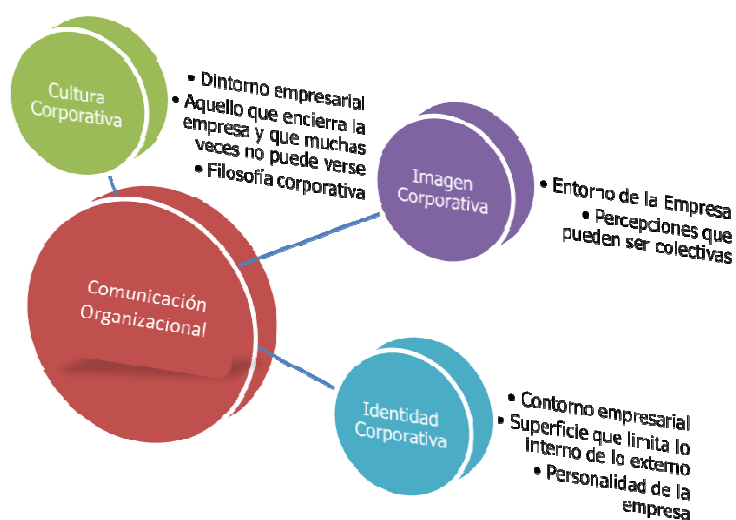


Figura 39. Concepto de Planificación 3D
Fuente: Adaptación Pizzolante (2006)

Según, el análisis elaborado, O Boticário® Brasil ha logrado construir una imagen de marca sólida; es una marca bien posicionada en su país de origen y ha alcanzado la cúspide, diferenciándose de sus competidores y pasando a ser parte del consumidor. Es decir, O Boticário® ha creado una cultura en su país de origen; la idea es lograr esta proyección en Venezuela.

5.2 Propuesta de Comunicaciones: Plan del Proyecto

5.2.1. *Visión General del Proyecto*

- Propósito, Alcance y Objetivos

El propósito del plan de comunicaciones integradas que se despliega a continuación es contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, mediante la implementación de estrategias y tácticas específicas para atender los requerimientos de los públicos meta de la organización.

El alcance del proyecto incluye la propuesta de misión, visión y valores profesados por casa matriz, un análisis situacional de las comunicaciones de O Boticário® Venezuela con todos sus públicos relacionados, el diseño de estrategias y tácticas para la satisfacción de las necesidades informativas de los públicos interno y externo, y la elaboración del plan estratégico para la implementación de la propuesta comunicacional.

Todo esto pretende la construcción de una cultura corporativa para O Boticário® en Venezuela, que sea internalizada tanto por los miembros de la organización como por los consumidores de la marca, a fin de lograr la fidelidad de los mismos.

La implementación del plan del proyecto queda excluida de la propuesta y relegada a una fase posterior, puesto que requiere de la aprobación de casa matriz. En este sentido, el proyecto será la guía para la ejecución del plan.

Objetivo General:

Contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización

Objetivos Específicos:

1. Dar a conocer la marca O Boticário® y lograr su posicionamiento en el mercado
2. Construir una cultura corporativa de la marca que sea referencia para los miembros de la organización y para los relacionados externos
3. Lograr que los miembros de la organización internalicen los valores y se comprometan con la empresa
4. Captación de nuevos clientes
5. Lograr la fidelización de los clientes actuales
6. Lograr la fidelización de los proveedores
7. Establecer un sistema de relaciones formales con los medios de comunicación que sean de interés para la marca
8. Estandarizar las comunicaciones con casa matriz a fin de hacerlas más eficaces
 - Asunciones y Limitaciones

Para el diseño y la implementación del plan de proyecto, se asume que los fundamentos del mismo serán la misión, la visión y los valores de O Boticário®. Adicionalmente, se tomarán como referencia las políticas de acción de la organización y las mejores prácticas de otras organizaciones.

Otro factor que se debe asumir es que O Boticário® Venezuela está en una fase distinta de comercialización a la de O Boticário® Brasil, pues la marca es joven y aún no está posicionada.

Se asume también, que O Boticário® debe ser conducido bajo las corrientes contemporáneas de la administración organizacional, es decir, como una organización flexible y participativa que tiene relación con su entorno. Adicionalmente, el plan de comunicaciones debe hacerse en base a un año de

duración y con bases sólidas que permitan su proyección al futuro y la continuidad de las acciones.

En cuanto a las limitaciones del proyecto, nuevamente, la situación económica de Venezuela, es un factor crítico para el éxito o el fracaso del mismo pues puede afectar en la reducción del presupuesto destinado a las comunicaciones. Por tal razón, el plan de comunicaciones debe ser previsivo, generar estrategias que sean eficientes y que tengan un costo razonable para maximizar los resultados.

Otro elemento limitante para el proyecto es la necesidad de aprobación de casa matriz. O Boticário® Brasil es poco flexible en cuanto a las delegación de las acciones procedimentales y comunicacionales; ellos optan por la estandarización. O Boticário® Venezuela debe demostrar con una estrategia sólida, y alineada a su casa matriz, que es capaz de generar estrategias propias de comunicación. Por tal razón, este proyecto es de suma importancia y requiere de extremo cuidado en los detalles.

- Entregables del Proyecto

El entregable final del proyecto es un plan de comunicaciones integradas; es decir, con miras a satisfacer las necesidades de los públicos internos y externos. Este plan de comunicaciones debe estar compuesto por: un análisis sectorial de las comunicaciones organizacionales de O Boticário®, la planificación de las bases estratégicas y finalmente, el plan de ejecución

A través de la figura 29, se representan los entregables del proyecto; elementos que permitirán definir las acciones necesarias para la inclusión de todo el trabajo requerido para el proyecto y únicamente del trabajo requerido.

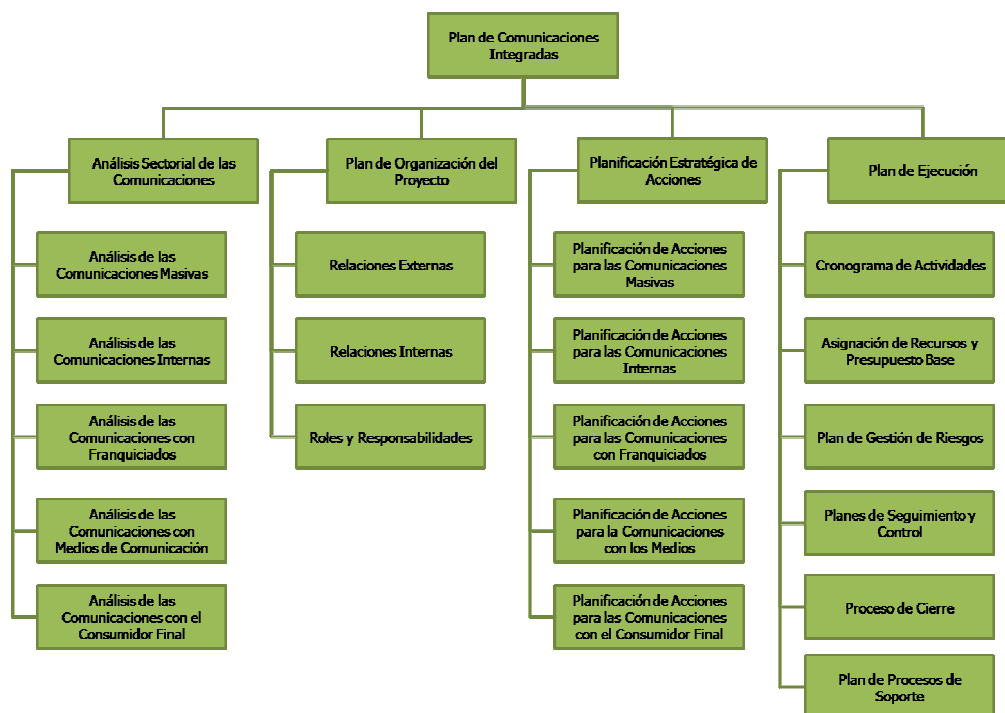


Figura 40. Estructura Desagregada del Trabajo (WBS)
Fuente: Elaboración Propia

- Resumen de Cronograma y Presupuesto

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Fase 1 Inducción												
Fase 2 Ejecución												
Fase 3 Cierre												

Figura 41. Cronograma Resumido
Fuente: Elaboración Propia

A continuación, la figura 31, muestra el resumen de presupuesto estimado del proyecto, en el cual la fase de inducción y cierre tienen un costo estimado de 0\$ ya que los gastos en los que se incurre, son gastos asumidos por la administración, mientras que la fase de ejecución tiene un presupuesto estimado de 116.279.07\$ debido al costo de medios, materiales impresos y personal.

FASE	COSTO
Fase 1 Inducción	\$ 0⁰⁰
Fase 2 Ejecución	\$ 116.279.⁰⁷
Fase 3 Cierre	\$ 0⁰⁰

Figura 42. Presupuesto Resumido
Fuente: Elaboración Propia

- Evolución del Plan

El proyecto de comunicaciones en curso responde a los estándares de trabajo propuestos por el *Project Management Institute (PMI)*, en cuanto a la metodología para el desarrollo de proyectos; mientras que la metodología para el desarrollo de planes de comunicación empleada es la propuesta por Krohling (2002).

- Referencias

Como referencias del proyecto, se decidió tomar en cuenta las mejores prácticas de algunas organizaciones, tanto en materia de comunicaciones organizacionales como en materia de gerencia de proyectos.

Por ende, para el desarrollo del plan del proyecto, se decidió elaborar una tabla que expone las mejores prácticas consideradas de importancia. Éstas han sido referencias ineludibles por el éxito en su aplicación.

Tabla 16. *Referencias: Las Mejores Prácticas de Algunas Organizaciones*

Nombre de la Organización	Mejor Práctica
Consejo Superior de Organizaciones Científicas (CSIC)	- Basar el plan de comunicaciones en el plan estratégico global; puesto que permite que se alcancen los objetivos estratégicos
Intel® (Estados Unidos de Norteamérica)	- Emplea como fundamento del plan de comunicaciones el plan de comercialización o de mercadeo. - Unificar las comunicaciones en campañas; un tema sintetiza las comunicaciones y permite que se respalden entre sí.
Mexetur (México)	- Emplea el análisis DOFA entre las mejores prácticas para la planificación estratégica - Emplea objetivos que pueden ser cuantificados para medir la efectividad del plan - Divide su planificación de acuerdo a los interesados
O Boticário® (Brasil)	- Planificación de mercado anual y planificación de comunicaciones - Integración del personal en la participación de todos los planes estratégicos
L'EBEL (Perú)	- Fuerte inversión publicitaria - Concepto estratégico único - Excelente posicionamiento en el mercado
General Mills (Estados Unidos de Norteamérica)	- Implementación de proyectos a través de una metodología propia para la gestión de proyectos.
Young & Rubicam (Estados Unidos de Norteamérica)	- Creación de la estrategia del Brand Asset Evaluator y de Brand Essence Building
Agencia Creativos & Medios (Guatemala)	Los acuerdos comerciales como alianzas estratégicas

Fuente: Elaboración Propia

5.2.2. Organización del Proyecto

Antes de diseñar las estrategias requeridas, es indispensable la identificación de los interesados del proyecto y las relaciones de O Boticário® Venezuela con cada uno de ellos.

- *Relaciones Externas*

En primer término, se encuentran los medios de comunicación como interesados del proyecto. El trato con medios personal y directo es menos frecuente de los debido, pues no existe un plan de relaciones públicas establecido.

Un buen plan de relaciones públicas con los medios podría generar ahorro en materia de publicidad y esto es importante porque no hay suficiente presupuesto para hacer pautas seguidamente.

Seguidamente, se puede mencionar a la sociedad como otro interesado del proyecto. Este es el público de interés al cual se accede a través de la comunicación masiva; es decir, clientes actuales o potenciales.

Las comunicaciones masivas permiten la construcción de una imagen de marca, pero en el caso de O Boticário® Venezuela, el presupuesto para la inversión en publicidad es muy limitado. Por ende, hay que valerse de otras herramientas para la construcción de la imagen de marca.

También, los clientes actuales son público interesado para el proyecto. Actualmente, O Boticário® se comunica con sus clientes a través de comunicaciones en sus puntos de venta, a través de correos electrónicos o incluso de llamadas telefónicas.

Así mismo, los entes del estado pueden ser considerados como público de interés. *Beautyco*, como organización importadora que opera en el país, mantiene relaciones con diversos entes del estado a fin de realizar los trámites de importación, registro de productos, permisos sanitarios, etc. Hacia estos organismos también es necesario establecer un sistema de relaciones públicas.

Finalmente, están los franquiciados, que pueden ser considerados como relacionados internos o externos pues son parte de O Boticário®, de cierta forma. Los franquiciados son los responsables de la imagen de marca en las tiendas pero también tienen intereses personales y económicos que hacen que lleva a considerarlos como público externo. O Boticário® Venezuela debe comunicar a los franquiciados las directrices y las decisiones estratégicas de casa matriz.

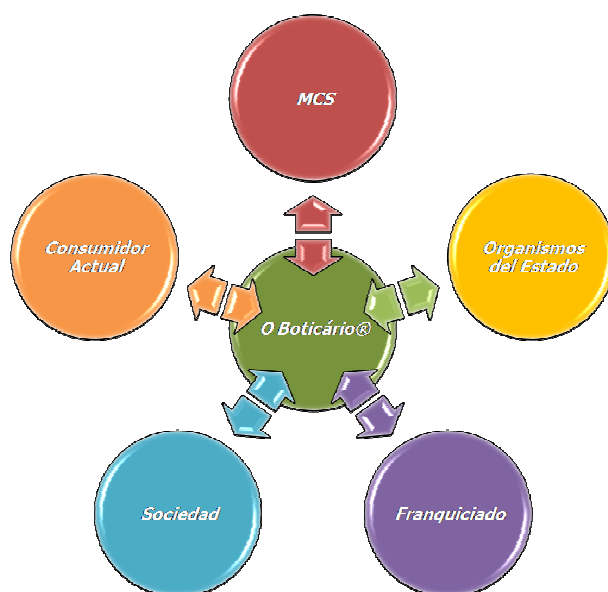


Figura 43. Relacionados del Proyecto
Fuente: Elaboración Propia

- Estructura Interna

Las relaciones internas son aquellas que se llevan a cabo entre los miembros de la organización. Para este fin, consideramos miembros de la organización a todos los empleados de la compañía importadora *Beautyco*, a los empleados que depende de *Beautyco* en múltiples puntos de venta y a los empleados de las tiendas exclusivas.

Existen diversos obstáculos para poder informar al personal de O Boticário® de las decisiones importantes de la marca; una de ellas es la distancia, otra es que no todo el personal responde jerárquicamente a la misma estructura organizacional; por ende, puede haber conflictos de sujeción.

Existen visitas del personal de *Beautyco* a las tiendas exclusivas y a los otros puntos de venta; a través de estas visitas se hace una supervisión del cumplimiento o no de los estándares de la imagen de tienda establecidos por Brasil.

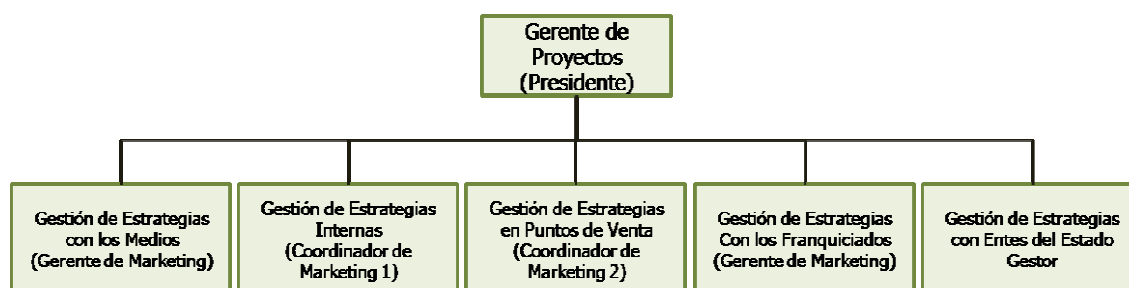


Figura 44. Estructura Organizacional del Proyecto
Fuente: Elaboración Propia

- Roles y Responsabilidades

Responsabilidades	Gerente de Proyectos	Gerente de Marketing	Coordinador de Marketing 1	Coordinador de Marketing 2	Gestor
Gestión de Estrategias con los Medios	I A	R	I	I	
Gestión de Estrategias Internas	I A	I	R		
Gestión de Estrategias en Puntos de Venta	I A	I	I	R	
Gestión de Estrategias con los franquiciados	I A	R			
Gestión de Estrategias con entes del Estado	I A	I			R

Figura 45. Roles y Responsabilidades
Fuente: Elaboración Propia

En la matriz de roles y responsabilidades se expone gráficamente los encargados de cada uno de los planes de ejecución, a quien reporta éste y a quién debe informar.

El Gerente de Proyectos es el encargado de aprobar la ejecución de cada uno de los planes estratégicos que conforma el proyecto del plan de comunicaciones integradas, por ende, tiene que estar informado de todos los avances.

El Gerente de Marketing, por su parte, es el encargado de gestionar los dos planes estratégicos más importantes para la organización: la gestión del plan estratégico para los medios de comunicación y la gestión del plan estratégico para los franquiciados. Los dos Coordinadores de Marketing deben estar informados del contenido y del avance de estos planes porque deben estar alineados al Gerente de Marketing.

El Coordinador de Marketing 1 o Coordinador de Marketing Senior está encargado del plan estratégico de las comunicaciones internas y debe proveer al Gerente de Marketing información sobre los avances.

El Coordinador de Marketing 2 o Coordinador de Marketing Junior es el encargado de la gestión del plan estratégico en los puntos de venta y, debe informar de los avances al Coordinador de Marketing Senior y al Gerente de Marketing.

Por último, el Gestor debe encargarse de gestionar el plan estratégico para los entes gubernamentales pues es el representante de la organización ante cada uno de ellos. El Gerente de Marketing debe estar informado y además, debe orientar al Gestor.

5.2.3. Plan de Ejecución

- *Establecimiento de las Estrategias*

Estrategias para la Sociedad en General (Consumidores Actuales y Potenciales)

ES01 – Dar a conocer la marca mediante la implementación de la campaña publicitaria informativa: “O Boticário®: Magia y Transformación”

ES02 – Implementación de campaña publicitaria día de los enamorados: “La Magia del Amor”

ES03 – Implementación de campaña publicitaria del día de las madres: “La Magia de Ser Mamá”

ES04 – Implementación de campaña publicitaria del día del Padre:

ES05 – Implementación de campaña publicitaria de Navidad: “Regala Magia estas Navidades”

Estrategias para los Miembros de la Organización

EI01 – Lograr la internalización de los valores de O Boticário®

EI02 – Fomentar el compromiso con la marca

EI02 – Lograr la fidelización del Personal

Estrategias para los Medios de Comunicación

EM01 – Dar a conocer la marca ante los medios de comunicación mediante una estrategia de relaciones públicas

Estrategias para los Franquiciantes

EF01 – Lograr la internalización de los valores de O Boticário®

EF02 – Fomentar el compromiso con la marca

Estrategias para los Consumidores Actuales en PDV

EC01 – Lograr la fidelización de los Consumidores

EC02 – Lograr la internalización de los valores de O Boticário®

Estrategia para los Entes del Estado

EE01 – Dar a conocer la marca ante los entes del Estado mediante una estrategia de relaciones públicas

Estrategia para Casa Matriz

EB01 – Estandarización de las comunicaciones con la casa matriz

- *Identificación de Actividades*

ES01-1 Contratación de Agencia de Publicidad

Contratación de la agencia de publicidad, de acuerdo a los presupuestos y a la propuesta de campaña ofrecida. Se realizará una licitación informal donde se evaluará la relación costo-beneficio y de acuerdo a los resultados se seleccionará al proveedor con el cual se trabajará esta campaña y el resto de las campañas.
Duración: 5 días

ES01-2 Entrega de Brief para la Campaña "O Boticário®: Magia y Transformación"

La primera semana de febrero se entregará el brief de la campaña "Magia y Transformación", siendo este un concepto tentativo de la misma. Duración: 2 días

EIG – 1 Elaboración de Carteleras con información relevante de la Marca

Mensualmente se elaborarán las carteleras para las tiendas, para los puntos de venta exclusivos y para la oficina de Beautyco, en las cuales se divulgarán las noticias de importancia, además estarán publicadas la misión, la visión y los valores de la marca. A través de la cartelera se reconocerá al mejor empleado por punto de venta, las metas propuestas y los resultados del mes anterior. Duración: 2 días. (A partir del mes de febrero, la última semana de cada mes)

EIG – 2 Impartir Entrenamientos´

Cada vez que se introduzca un producto al mercado, se debe proveer del entrenamiento adecuado a fin de que los empleados conozcan las propiedades del producto y la forma de uso, lo experimenten y adquieran las destrezas para su promoción y venta.

De lo contrario, el entrenamiento será en técnicas de venta, reforzamiento de productos o reforzamiento de la marca. Duración: 1 día. (Cada 60 días, a partir de febrero)

Es importante destacar que las campañas de publicidad quedan en manos de la agencia contratada, quien se encargará de ejecutar todas las acciones pertinentes y relacionadas a cada campaña, así como la selección de los medios de comunicación empleados en base al presupuesto disponible.

EIG – 3 Impartir Reconocimientos

En las reuniones, mensualmente, se impartirá el reconocimiento al mejor empleado. Éste será seleccionado de acuerdo a los resultados del mes anterior la primera semana, a partir de febrero. Duración: 2 días.

EIG – 4 Reunión de Estatus

Semanalmente se llevará a cabo una reunión de estatus en Beautyco, donde se comentarán las observaciones y los resultados de las actividades y, se propondrán estrategias de comercialización y relativas a correcciones del plan de comunicación. Duración: 1 día.

Adicionalmente 1 vez al mes, se efectuarán reportes escritos sobre los resultados de las actividades propuestas.

EIG – 5 Realizar Actividades por día de las madres

Seleccionar y preparar los obsequios del día de la madre para los empleados que ejerzan dicho rol. (Segunda semana de mayo) Duración: 2 días.

EIG – 6 Realizar Actividades por día del padre

Seleccionar y preparar los obsequios del día del padre para los empleados que ejerzan dicho rol. (Tercera semana de junio) Duración: 2 días

EIG – 7 Realizar Actividades por Navidad: fiesta de navidad y obsequios

Seleccionar y preparar los obsequios de navidad. Preparar fiesta de navidad. (Tercera semana de Diciembre). Duración: 5 días

EIG – 8 Obsequio al personal por cumpleaños

Elaborar una base de datos con los cumpleaños de cada trabajador y la primera semana del mes seleccionar los regalos, envolverlos e identificarlos. (Primera semana de febrero) Duración: 1 día

EM01 – 1 Armar base de datos del medio de interés con contacto, número de contacto, cargo, fecha de cumpleaños y correo electrónico

Esta práctica se debe llevar a cabo durante la primera semana del mes de febrero, seleccionando aquellos programas de radio y tv en los cuales se pueda promocionar la marca y, adicionalmente los contactos de todos los medios de comunicación en los cuales se pueda publicar. Revisión cada dos meses. Duración: 5 días

EM01 – 2 Enviar obsequio a los medios de comunicación por festividades

Esta actividad variará dependiendo de la elaboración de las bases de datos, pero diciembre es fecha fija. Duración: 1 día

EM01 – 3 Enviar correos electrónicos cuando se lance alguna campaña

Enviar el día del lanzamiento de la campaña un obsequio a los medios de comunicación y un correo electrónico dando la información. Esto se realizará la primera semana de febrero, la primera semana de mayo, la primera semana de junio, la primera semana de julio y la primera semana de diciembre.

La segunda semana de diciembre habrá otro mensaje y otro obsequio para los medios. Duración: 1 día

EM01 – 4 Enviar obsequio y correo electrónico por fechas de cumpleaños o aniversarios del programa, medio, etc.

Esto dependerá de la base de datos que se compile. Duración 1 día.

EFG – 1 Enviar Boletín de O Boticário®: BotiNews

La última semana de cada mes se enviará el boletín del mes próximo. Duración: 2 días

EFG – 2 Reuniones de estatus mensual

Mensualmente se llevará a cabo una reunión con los franquiciados para evaluar los resultados del mes y fijar nuevas estrategias de comercialización, en caso de ser necesario. Esto se llevará a cabo el último día de cada mes. Duración: 2 días, un día para preparación del material, otro día la reunión.

EFG – 3 Reconocimiento al franquiciante

Mensualmente se reconocerá el esfuerzo del mejor franquiciante en cuanto al compromiso con la organización y al mantenimiento de los estándares de imagen de marca en las tiendas. Duración: 1 día.

EFG – 4 Cena de Navidad con los franquiciantes

Reservación del local y cena. (Primera semana de diciembre). Duración: 1 día.

ECG – 1 Creación de Base de Datos de Consumidores

El sistema operativo de las tiendas recopila diariamente la información de los clientes que efectúan compras. Semanalmente, se debe extraer el reporte que arroja el sistema sobre los compradores de la semana para armar y actualizar la base de datos.

ECG – 2 Promoción de Día de los Enamorados

ECG – 3 Promoción de Día de las Madres

ECG – 4 Promoción de Día del Padre

ECG – 5 Promoción de Día de día del Niño

ECG – 6 Promoción de Navidad

Eventos de Promoción para cada una de las festividades mencionadas. Se llevarán a cabo los fines de semana. Duración Dependiendo de la Festividad. Última semana del mes anterior montaje de Vitrina. (ECG – 7 / Duración: 2 días)

EE01 – 1 Reuniones o llamadas a los entes del estado cada 15 días en caso de ser necesario. (Miércoles) Duración: 1 día.

EE01 – 2 Obsequio por cumpleaños a la persona contacto. Duración: 1 día.

EE01 – 3 Felicitaciones por aniversario del ente. Duración: 1 día.

EE01 – 4 Obsequio de navidad a la persona contacto. (Segunda semana de diciembre) Duración: 1 día.

Se entregará un obsequio la primera semana de diciembre. Duración: 1 día.

EB01 – 1 Enviar formato de reporte del desempeño y del rendimiento de cada tienda mensualmente. (Dos primeros días del mes siguiente) Duración: 2 días

EB01 – 2 Enviar reporte del resultado de la implementación de cada campaña publicitaria. Duración: 2 días

EB01 – 2 Mantener contacto frecuente con la ejecutiva de cuentas de O Boticário® Brasil asignada para Venezuela. Semanalmente. Duración: 1 día.

- *Cronograma Detallado del Plan de Ejecución*

ACTIVIDAD	ENERO																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Inducción del Plan de Comunicaciones																															
BOG7																															

Figura 46. Cronograma Mes de Enero
Fuente: Elaboración Propia

	Mayo																														
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
EG1																															
DG3																															
EG4																															
EG5																															
EM01-2																															
EM01-3																															
EFG1																															
EFG2																															
EFG3																															
ECG1																															
ECG7																															
EED1-1																															
EB01-1																															
EB01-2																															
EED1-3																															

Figura 50. Cronograma Mes de Mayo
Fuente: Elaboración Propia

ACTIVIDAD	Junio																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
EG1																														
EG2																														
EG3																														
EG4																														
DG6																														
EM01-2																														
EM01-3																														
EFG1																														
EFG2																														
EFG3																														
ECG1																														
ECG7																														
EED1-1																														
EB01-1																														
EB01-2																														
EED1-3																														

Figura 51. Cronograma Mes de Junio
Fuente: Elaboración Propia

	Julio																														
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
EG1																															
EG3																															
EG4																															
EM01-3																															
EF61																															
EF62																															
EPG3																															
ECG1																															
EB01-1																															
EB01-1																															
EB01-2																															
EB01-3																															

Figura 52. Cronograma Mes de Julio

Fuente: Elaboración Propia

	Agosto																															
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
EG1																																
EG2																																
EG3																																
EG4																																
EF61																																
EF62																																
EPG3																																
ECG1																																
EB01-1																																
EB01-1																																
EB01-2																																
EB01-3																																

Figura 53. Cronograma Mes de Agosto

Fuente: Elaboración Propia

	Septiembre																													
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
EG1																														
EG3																														
EG4																														
EF61																														
EF62																														
EPG3																														
ECG1																														
EB01-1																														
EB01-1																														
EB01-2																														
EB01-3																														

Figura 54. Cronograma Mes de Septiembre

Fuente: Elaboración Propia

	Octubre																														
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
EG1																															
EG2																															
EG3																															
EG4																															
EG61																															
H467																															
EG63																															
ECG1																															
EED1-1																															
EBD1-1																															
EBD1-2																															
EBD1-3																															

Figura 55. Cronograma Mes de Octubre

Fuente: Elaboración Propia

	Noviembre																													
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
EG1																														
EG3																														
EG4																														
EG61																														
EG62																														
EG63																														
EG61																														
EG67																														
EB01-1																														
EB01-1																														
EB01-2																														
EB01-3																														

Figura 56. Cronograma Mes de Noviembre

Fuente: Elaboración Propia

	Diciembre																														
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
EG1																															
EG3																															
EG4																															
EG7																															
EM01-2																															
EG2																															
EG3																															
EG4																															
EG6																															
EB01-1																															
EB01-4																															
EB01-1																															
EB01-2																															
EB01-3																															

Figura 57. Cronograma Mes de Diciembre

Fuente: Elaboración Propia

Una vez establecidos los cronogramas de trabajo, se procede a la elaboración del diagrama PERT, a fin detectar si hay una ruta crítica y cual sería; de esta forma, se tendrá una noción de las secuencias de las tareas.

En este tipo de proyecto, ninguna de las actividades es prelada por sus predecesoras; todas las actividades son independientes y pueden efectuarse sin que las actividades anteriores hayan sido concluidas, e incluso sin que se hayan llevada a cabo.

El diagrama PERT que se muestra a continuación ha sido elaborado en base a fases; de acuerdo al criterio de no prelación de las actividades individuales. Aquí, se estaría haciendo énfasis en la necesidad de concluir con todas las actividades pautadas para cada mes, antes del comienzo del mes siguiente; entendiéndose todo el proyecto como ruta crítica.

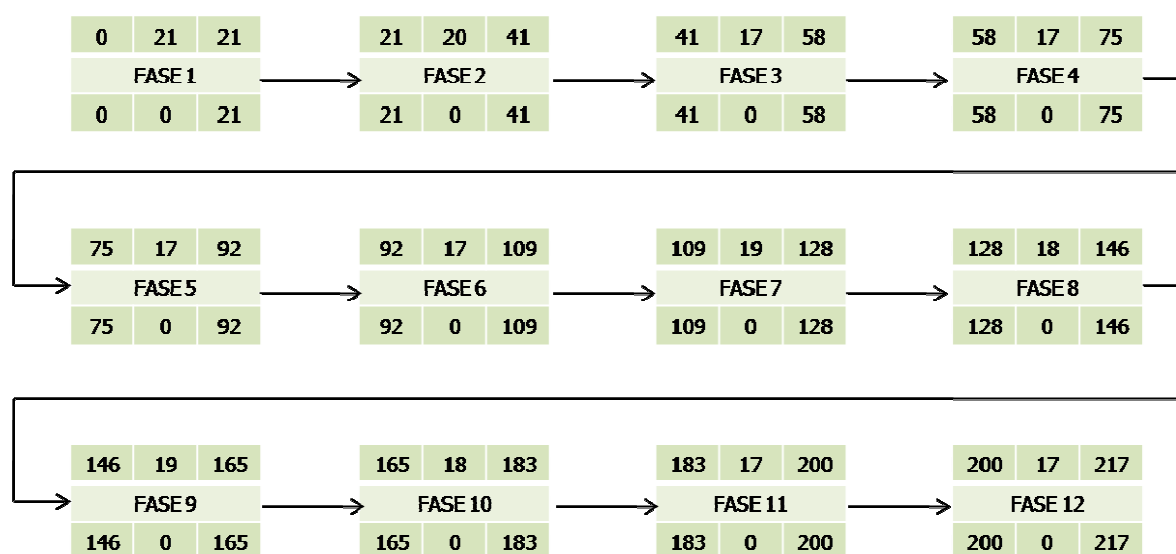


Figura 58. Pert del Proyecto
Fuente: Elaboración Propia

- Presupuesto Detallado del Plan de Ejecución

ACTIVIDAD	COSTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Campaña de Enamorados	\$21.000,00	10.500,00	10.500,00										
Campaña de Día de la Madre	\$21.000,00			7.000,00	7.000,00	7.000,00							
Campaña de Día del Padre	\$21.000,00				7.000,00	7.000,00	7.000,00						
Campaña de Día del Niño	\$ 9.000,00						4.500,00	4.500,00					
Campaña de Navidad	\$ 23.279,07										7.759,69	7.759,69	7.759,69
Campaña de Informativa	\$ 21.000,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00
Total Mensual	\$176.279,07	12.250,00	12.250,00	8.750,00	15.750,00	15.750,00	13.250,00	6.250,00	1.750,00	1.750,00	9.509,69	9.509,69	9.509,69
Total Acumulado		12.250,00	24.500,00	33.250,00	49.000,00	64.750,00	78.000,00	84.250,00	86.000,00	87.750,00	97.259,69	106.769,38	116.279,00

Figura 59. Presupuesto Detallado
Fuente: Elaboración Propia

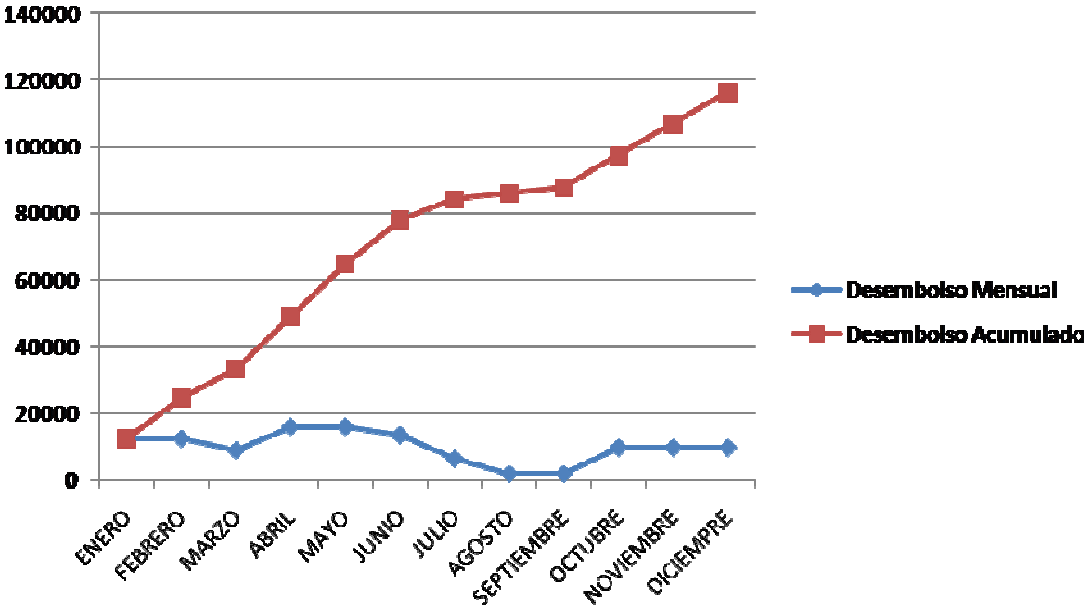


Figura 60. Línea Base de Costos
Fuente: Elaboración Propia

- *Plan de Gestión de Riesgos*

Para el plan de Gestión de riesgos, se identificaron los siguientes riesgos:

1. El Plan del Proyecto no es aprobado por casa matriz
2. Recorte presupuestario durante la ejecución del proyecto
3. Retrasos en la elaboración de reportes
4. Suspensión de reuniones por causas diversas
5. Plan de Proyecto no es cumplido a cabalidad
6. El plan de comunicaciones después de ser implementado no logró los objetivos propuestos

La evaluación de los riesgos se practica a través del análisis cualitativo de riesgos. Se asigna una probabilidad de ocurrencia a cada riesgo y, a su vez, se estima el impacto del mismo, a fin de tipificar los riesgos por su nivel de severidad. En base a esta tipificación, se jerarquizan los riesgos y se procede a la toma de acciones correctivas.

ESCALA DE PONDERACIÓN : NIVEL DE IMPACTO		
Categoría	Valor	Descripción
Catastróficas	5	Riesgo cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un período importante de tiempo, los programas o servicios que entrega la institución
Mayores	4	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el patrimonio, imagen o logro de los objetivos sociales. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños
Moderadas	3	Riesgo cuya materialización causaría ya sea una pérdida importante en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar y corregir los daños
Menores	2	Riesgo que causa un daño en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo y que no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos
Insignificantes	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en la institución

Figura 61. Escala de Ponderación: Nivel de Impacto
Fuente: Elaboración Propia

ESCALA PARA EL NIVEL DE RIESGOS			
Nivel Probabilidad (P)	Nivel Impacto (I)	Nivel Severidad (P*I)	Prioridad
Casi Certeza (5)	Catastrófico (5)	Extremo (25)	Prioridad Alta
Casi Certeza (5)	Mayor (4)	Extremo (20)	Prioridad Alta
Casi Certeza (5)	Moderado (3)	Extremo (15)	Prioridad Alta
Casi Certeza (5)	Menores (2)	Alto (10)	Prioridad Media Alta
Casi Certeza (5)	Insignificantes (1)	Alto (5)	Prioridad Media Alta
Probable (4)	Catastrófico (5)	Extremo (20)	Prioridad Alta
Probable (4)	Mayor (4)	Extremo (16)	Prioridad Alta
Probable (4)	Moderado (3)	Alto (12)	Prioridad Media Alta
Probable (4)	Menor (2)	Alto (8)	Prioridad Media Alta
Probable (4)	Insignificante (1)	Moderado (4)	Prioridad Media
Moderado (3)	Catastrófico (5)	Extremo (15)	Prioridad Alta
Moderado (3)	Mayor (4)	Extremo (12)	Prioridad Alta
Moderado (3)	Moderado (3)	Alto (9)	Prioridad Media Alta
Moderado (3)	Menor (2)	Moderado (6)	Prioridad Media
Moderado (3)	Insignificante (1)	Bajo (3)	Prioridad Baja
Improbable (2)	Catastrófico (5)	Extremo (10)	Prioridad Alta
Improbable (2)	Mayor (4)	Alto (8)	Prioridad Media Alta
Improbable (2)	Moderado (3)	Moderado (6)	Prioridad Media
Improbable (2)	Menor (2)	Bajo (4)	Prioridad Baja
Improbable (2)	Insignificante (1)	Bajo (2)	Prioridad Baja
Muy Improbable (1)	Catastrófico (5)	Alto (5)	Prioridad Media Alta
Muy Improbable (1)	Mayor (4)	Alto (4)	Prioridad Media Alta

Figura 62. Escala de Ponderación para el Nivel de Riesgos
Fuente: Elaboración Propia

RIESGO	NIVEL DE PROBABILIDAD	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE SEVERIDAD	PRIORIDAD
1. El Plan del Proyecto no es aprobado por casa matriz	4	5	20	Prioridad Alta
2. Recorte presupuestario durante la ejecución del proyecto	4	4	16	Prioridad Alta
3. Retrasos en la elaboración de reportes	2	2	4	Prioridad Media
4. Suspensión de reuniones por causas diversas	2	2	4	Prioridad Media
5. Plan de Proyecto no es cumplido a cabalidad	1	5	5	Prioridad Media Alta
6. El plan de comunicaciones después de ser implementado no logró los objetivos propuestos	2	5	10	Prioridad Alta

Figura 62. Priorización de Riesgos
Fuente: Elaboración Propia

En base a la priorización de riesgos, el primer riesgo en ser atendido debe ser “el plan del proyecto no es aprobado por casa matriz”.

Respuesta: Evitar – El plan de proyecto debe estar sustentado en estudios de mercado profundos y, además, el proyecto debe ser expuesto ante casa matriz por un fiel conocedor del proyecto y del mercado venezolano.

El segundo riesgo que debe ser atendido es “recorte presupuestario durante la ejecución del proyecto”. Frente a este riesgo la respuesta es la aceptación del mismo.

Respuesta: Aceptar – Se realizará una evaluación costo - beneficio a fin de decidir qué propuesta es más eficaz y, en base a ello, eliminar las menos eficaces. Esto permitirá una mejor asignación de recursos.

El tercer riesgo que se debe enfrentar es “el plan de comunicaciones, después de ser implementado, no logró sus objetivos”. Este riesgo debe ser aceptado.

Respuesta: Aceptar – Una vez culminada la implementación del proyecto, se procede al cierre del mismo. En esta fase se realizará un diagnóstico de los resultados y se registrará dicho análisis, a fin de recopilar una serie conclusiones que funjan de referencias para emprender de mejor forma otros proyectos.

Según la priorización, el cuarto riesgo a ser atendido es “El proyecto no es cumplido a cabalidad”. Como respuesta a este riesgo, se recurre a la mitigación.

Respuesta: Mitigar – Se hará un seguimiento detallado de los procesos, a fin de detectar las desviaciones y emprender acciones correctivas a tiempo. Esto permitirá ir ajustando la planificación a fin de mejorar los resultados.

Finalmente, con prioridad media se encuentran los riesgos “retrasos en la elaboración de reportes” y “suspensión de reuniones por causas diversas”. En muchas oportunidades estos dos riesgos pueden estar relacionados, cuando al no tener los reportes a disposición se retrase la reunión. La respuesta frente a dichos riesgos, es de aceptación.

Respuesta: Aceptar – Posponer las reuniones y los reportes

El responsable de la gestión de riesgos será el líder o gerente del proyecto.

- *Plan de Gestión de Adquisiciones*

En el proyecto de comunicaciones, la única actividad relacionada con subcontrataciones y adquisiciones es la contratación de la agencia de publicidad.

Esta actividad está programada para el mes de febrero y, se pretende entregar a las agencias concursantes un brief, para que estas desarrollen una campaña publicitaria de tipo informativa con la finalidad de dar a conocer la marca en el mercado venezolano.

En base a las propuestas y al presupuesto de las mismas, es decir, en relación a un análisis costo-beneficio, se seleccionará la agencia más conveniente para trabajar con ella otras campañas.

En caso de que no sea conveniente continuar el trabajo con la agencia seleccionada, se reabrirá el proceso de licitación.

Esta tarea de selección de la agencia publicitaria estará bajo la responsabilidad del Gerente de Marketing y del Gerente del Proyecto.

- *Plan de Gestión de Calidad*

El plan de gestión de calidad está relacionado con el seguimiento y control del proyecto durante su ejecución. A través de este seguimiento, se comparará los resultados con lo planificado y se emprenderán acciones correctivas, en caso de ser necesario.

Además, estará ajustado a las políticas de calidad de la empresa que busca siempre la excelencia.

- *Plan de Cierre*

Una vez finiquitado el proyecto, se procederá al cierre del mismo. En este caso, no habrá un cierre final en materia de contrataciones puesto que las contrataciones se efectuarán en momentos determinados dentro del proyecto y se cerrará una vez culminado el trabajo.

El cierre, en este caso, tendrá que ver con la evaluación global del proyecto y los resultados obtenidos, frente a los resultados planificados. Además, se hará hincapié en la revisión de las acciones correctivas aplicadas y los resultados que estas generaron.

Finalmente, se procederá a un análisis y a la elaboración de un documento de registro que englobe las mejores prácticas empleadas y las lecciones aprendidas. Este documento será una entrada para la planificación del año 2011 que, deberá estar en curso y se ajustará de acuerdo a las conclusiones adquiridas del análisis del plan del año 2010.

Los criterios para la verificación de los objetivos por objetivo son:

Objetivo 1 – Dar a conocer la marca O Boticário® y lograr su posicionamiento en el mercado

Objetivo 2 – Construir una cultura corporativa de la marca que sea referencia para los miembros de la organización y para los relacionados externos

Objetivo 3 – Lograr que los miembros de la organización internalicen los valores y se comprometan con la empresa

Los criterios de medición para la verificación del cumplimiento de estos objetivos serán la realización de encuestas en la ciudad capital, a fin de medir si la marca es conocida, su nivel de recordación y las impresiones del público frente a la imagen de la marca.

Aplicación de encuestas y realización de entrevistas informales con los empleados de la institución para valorar el grado de apego a la institución y la identificación del personal con los valores de la misma. La conducta del personal será medida también, de acuerdo a la observación directa y a la comparación con la conducta anterior.

Adicionalmente, se realizará el Brand Essence Building; como mejor práctica empleada para medir la evolución de la marca O Boticário® en Venezuela.

Objetivo 4 – Captación de nuevos clientes

Objetivo 5 – Lograr la fidelización de los clientes actuales

Estos dos objetivos podrán ser medidos gracias al sistema operativo de la tienda, que registra una base de datos de los consumidores, además del registro de sus compras.

Gracias al contraste de esta base de datos en cada una de las tiendas exclusivas, se podrá extraer el número de clientes nuevos, así como el número de clientes que compran de forma repetida y con qué frecuencia. En base a la comparación de los resultados entre el mes de enero, antes de la implementación del proyecto, y el mes diciembre, después de la implementación del mismo, se podrá medir la efectividad del plan de comunicaciones.

Objetivo 6 – Lograr la fidelización de los proveedores

La fidelización con los proveedores, se evaluará contrastando qué proveedores se mantuvieron en la base de datos existentes, debido a la satisfacción que generó trabajar con cada uno de ellos. Los proveedores que no cumplieron los requisitos de O Boticário® para poder continuar trabajando serán extraídos de la base de datos de proveedores.

De esta forma, poco a poco se irá puliendo la base de datos y se irá construyendo una relación de fidelidad con los proveedores indicados.

Objetivo 7 – Establecer un sistema de relaciones formales con los medios de comunicación que sean de interés para la marca

Objetivo 8 – Estandarizar las comunicaciones con casa matriz a fin de hacerlas más eficaces

Los objetivos 7 y 8, sólo se podrán verificar con la verificación del cumplimiento del plan de proyecto. Los resultados se verán a través de la actitud de casa matriz frente a O Boticário® Venezuela y de la receptividad de los medios para cubrir eventos, realizar intercambios y atender al personal de la organización.

Aquí hay la posibilidad de medir el impacto de la aparición de la marca en publicaciones escritas o audiovisuales y este criterio de medición se aplica en base

a la repetición de la marca por publicación, al tamaño de la publicación y al número de minutos que la marca está al aire ya sea en entrevistas, reportajes o cobertura de eventos.

CAPÍTULO VI. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En el presente capítulo se expone la evaluación de los resultados obtenidos con el desarrollo del proyecto, en base al criterio de cumplimiento de los objetivos propuestos. En este caso, se procede en primer término a la evaluación de los objetivos específicos, a fin de corroborar que cada uno de ellos haya sido cumplido y, posteriormente, se somete a evaluación el objetivo general para determinar si fue logrado el alcance establecido.

Objetivo Específico 1: *Evaluar el estado del arte en el área de las comunicaciones organizacionales*

Se considera que este primer objetivo fue cumplido a cabalidad a través de la compilación de teorías sobre la comunicación organizacional y del contraste de diversos expertos en la materia. Adicionalmente, se incluyó un compendio de mejores prácticas comunicacionales aplicadas por otras organizaciones.

Objetivo Específico 2: *Determinar el modelo de comunicación*

El segundo objetivo fue cumplido mediante la selección del modelo de comunicaciones de Laswell y la adaptación del mismo a los requerimientos de un plan estratégico de comunicaciones integradas; es decir, a partir de un modelo de comunicaciones muy reconocido, se creó un modelo adecuado a las exigencias de los objetivos propuestos.

Objetivo Específico 3: *Diseñar la estrategia de comunicación*

Mediante la aplicación de varias herramientas consideradas como mejores prácticas en el área de la planificación estratégica, se procedió al análisis situacional de la marca O Boticário®, al planteamiento de estrategias adecuadas a

sus necesidades y a la selección y al diseño de una estrategia de comunicaciones global y congruente con los objetivos trazados para el éxito de la marca.

Entre las herramientas empleadas para tal fin, se pueden desatacar el análisis DOFA, el Balanced Scorecard, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el análisis de la cadena de valor, el análisis del marketing mix y el análisis para la construcción de una marca propuesto por la agencia de publicidad Young & Rubicam.

Objetivo Específico 4: Elaborar un plan de comunicaciones integradas

A través de la aplicación de la metodología de Gerencia de Proyectos propuesta por el *Project Management Institute*, se procedió a la elaboración del plan de proyecto para el diseño y la implementación de un plan de comunicaciones integradas. Es indispensable mencionar que para la elaboración del plan de proyecto, se recurrió como fuente de información a los planteamientos de Krohling (2002).

Mediante el cumplimiento de los objetivos específicos, se puede pensar que el objetivo general del proyecto ha sido cumplido. Sin embargo, ha sido difícil lograr la integración de las dos disciplinas que convergen en este proyecto: las comunicaciones organizacionales y la gerencia de proyectos.

Cuanto al alcance del proyecto, se considera que éste ha sido cumplido también, puesto que el resultado fue el *diseño de una estrategia de comunicaciones integradas para construir una cultura corporativa. Caso: O Boticário®*, a través de la aplicación de la metodología de Gerencia de Proyectos propuesta por el *Project Management Institute (PMI)*.

Para ello, se consideraron todos los factores necesarios que se planteaban en las inclusiones del alcance.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la actualidad, la planificación estratégica es un instrumento clave para el éxito de las organizaciones y para el logro de sus objetivos, pues brinda una serie de herramientas que han sido desarrolladas para analizar el entorno organizacional y orientar la producción de decisiones estratégicas correctas para las organizaciones.

En materia de comunicaciones organizacionales y debido a la creciente competencia en los mercados, la administración contemporánea lleva a las empresas a comprenderse como organismos abiertos y flexibles, integrados a la sociedad y con interacciones con otros entes que coexisten en el mismo entorno.

Por ende, y con esta visión, es necesario ubicar a las comunicaciones organizacionales en el ámbito de la planificación estratégica; esto permitirá que las comunicaciones de la empresa lleguen al público objetivo y satisfagan completamente sus necesidades de información.

La tarea de este proyecto consistió en elaborar una estrategia de comunicación para O Boticário®, una empresa de perfumería y cosmética brasilera que opera en el país. En base a esta estrategia, se procedió a la elaboración de un plan de comunicaciones orientado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Para ello, fue necesaria la implementación de una serie de herramientas de planificación estratégica que generaron una visión global del entorno empresarial y permitieron la determinación de los objetivos estratégicos.

Adicionalmente, se aplicó la metodología de gerencia de proyectos para el diseño y el desarrollo del mismo. Esto permitió que el desarrollo del proyecto fuese más

profesional y guiado por los fundamentos metodológicos del *Project Management Institute*. La ventaja indiscutible, un mejor manejo del proyecto y la consecución de los objetivos propuestos.

Otro factor de importancia que quedó demostrado es que es posible la integración de dos disciplinas que parecen tan disímiles como lo son la gerencia de proyectos y la comunicación organizacional. Además, ahora es posible instrumentalizar las comunicaciones organizacionales y esto es algo que debería aprovechar toda organización para garantizar su sustentabilidad en el mercado.

Finalmente, es importante destacar que se recomienda a las organizaciones:

- Generar una planificación estratégica, al menos, anual. Para ello es ideal la utilización del Balanced Scorecard, mediante el modelo planteado por Kaplan y Norton.
- En base a los objetivos estratégicos y con miras a cumplir la misión y la visión de la organización, diseñar e implementar su plan de comunicaciones.
- Emplear herramientas como el análisis DOFA, la cadena de valor de Porter, el análisis de las 5 fuerzas de Porter y el análisis del marketing mix permitirá una visión general del entorno y la selección de estrategias adecuadas para el éxito de la organización, de acuerdo a sus debilidades y fortalezas.
- Por último, emplear el benchmarking, como se realizó en este proyecto, permitirá disponer de un abanico de mejores prácticas que pueden ser implementadas

Para la implementación de este plan, se recomienda un seguimiento bastante minucioso, puesto que es el primer plan de comunicaciones que elabora la empresa. Adicionalmente, es indispensable el registro de las lecciones aprendidas, puesto que serán base para los próximos proyectos, ya sea comunicacionales o de otra índole.

Un buen plan estratégico de comunicaciones si es bien documentado y sustentado, no debe ser rechazado por casa matriz, puesto que si se siguen los lineamientos que ellos plantean, le puede resultar muy beneficioso que sus filiales tengan cierta independencia.

Conocer el mercado es el punto más fuerte que tiene O Boticário® Venezuela para defender su propuesta de comunicaciones y, la ejecución de un buen plan estratégico será clave para lograr el objetivo de posicionarse en el mercado y construir una marca sólida, adquiriendo también la posibilidad de orientar sus propias acciones. O Boticário® Brasil quedaría muy complacido de obtener los mejores resultados posibles y, la Gerencia de Proyectos será clave para ellos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. (1978). *A concept of corporate planning*. Estados Unidos: Wiley
- Andrade, C. (1996). *Dicionário profissional de relações públicas e comunicação e glosario de termos anglo-americanos. (29ª ed.)* Brasil: Summus
- Arias, F (1990). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Trillas
- Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación. (6ª ed.)*. Venezuela: BL Consultores y Asociados
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. España: Editorial Paidós
- Bertalanffy, L. (1980). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. (2ª Ed.)*. México: Fondo de Cultura Económica
- Blau, P. y Scott, R. (1979). *Formal Organization*. Estados Unidos: Chandler Publishing
- Chamoun, Y. (2002). *Administración profesional de proyectos. La guía*. México: McGraw Hill
- Champion, D. (1979). *A sociologia das organizações*. Brasil: Saraiva
- Chiavenato, I. (1981). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Argentina: La Crujía Ediciones
- Davis, K. y Newstrom, J. (1985). *Comportamiento humano en el trabajo. (10ª Ed.)*. México: McGraw Hill

Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations; on power, involvement and their correlates*. Estados Unidos: Free Press of Glencoe

Etzioni, A. (1979). *Organizaciones Modernas*. México: UTHEA

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Prentice Hall

Gandin, D. (2000). *A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental*. (8ª Ed.). Brasil: Vozes

Hurtado de Barrera, J. (1995). *Metodología de la investigación holística*. (2ª Ed.). Venezuela:

Katz, D y Kahn, R. (1996). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Editorial Trillas

Kotler, P. y Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Editorial Prentice Hall

Kreeps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. (2ª Ed.) Estados Unidos: Adisson Wisley Iberoamericana

Krohling, M. (2002). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. (4ª ed.). Brasil: Summus Editorial

Lessem (1992)

Libaert, T. (2005). *El Plan de Comunicación Organizacional*. México: Limusa

Martínez, A. y Nosnik, A. (1999). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Trillas

Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. España: Ariel

Nosnik, A. (1998). *El papel del Investigador en la práctica de las organizaciones en* Sánchez, E. *La Investigación de la comunicación en México. Logros, retos y perspectivas*. México: Edicom/amic/ U. de G.

Palacios, L. y Yamín, R. (2002). *Benchmarking de Proyectos en Venezuela*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello

Pereira, M. (1988). *Na Cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial*. Brasil: Makron Books

Peter, J. y Waterman, R. (1991). *Vencendo a Crise. Trad. Baltazar Barbosa*. Brasil: Harper & Row

Puchol, L. (2005). *EL poder de la comunicación estratégica*. Venezuela: Editorial CEC

Pizzolante, I. (2006). *El Poder de la Comunicación Estratégica*. Caracas: Editorial CEC

Santalla, Z. (2008). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello

Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Argentina: Ediciones Macchi

Schokley y Zalabak, P. (2002). *Fundamentals of organizational communication: knowledge, sensitivity, skills and values*. Estados Unidos: Editorial Allyn and Bacon

Tejada, L. (1987). *Gestión de la Imagen Corporativa*. Colombia: Editorial Norma

Thayer, L. (1975). *Comunicación y Sistemas de Comunicación*. España: Ediciones Península

Weber, M. (1982). *Ensayos sobre metodología sociológica*. Argentina: Amorrortu

Zuñiga, F. (2002). *Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano*. Suiza: Cinteфор/OIT

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Página oficial de O Boticário® Brasil. Recuperado Agosto, 2009:
<http://www.oboticario.com.br>

Página oficial de Young & Rubicam. Recuperado Noviembre, 2009:
<http://www.yandr.com>