



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

MENCIÓN COMUNICACIONES PUBLICITARIAS

TRABAJO DE GRADO

**“Estrategia de comunicaciones integradas para una empresa del
sector de producción de alimentos.**

Caso: Especialidades Alemanas Meister, C.A.”

Tesistas:

Fernández Ávila, Sixto Santiago

Marques Pöppinghaus, Erik Antonio

Tutor:

Peña Samuel, Miguel

Caracas, Septiembre 2015

Dedicado a Wilfried Pöppinghaus, abuelo, amigo y por siempre un ejemplo a seguir.

Y a las familias Fernández Ávila y Marques Pöppinghaus por su apoyo y amor incondicional.

RECONOCIMIENTOS

A la directiva, gerencia y trabajadores de Especialidades Alemanas Meister, C.A. por su buena disposición y amplia colaboración en el desarrollo de este trabajo de grado.

A los profesores que por su pasión a la enseñanza y extraordinario conocimiento nos inspiraron a lo largo de la carrera, entre ellos: Francisco Coello, Nivia Cuevas, Carlos Román Chalbaud, Tiziana Polesel, María Soledad Hernández Bencid y Regina Dandreamatteo.

A los docentes cuya inagotable paciencia, cariño incondicional y más importante aún, su profundo conocimiento, hicieron posible este trabajo y que podamos ser los comunicadores que somos hoy, en especial a Yasmín Trak, Rafi Ascanio y Jorge Ezenarro.

A todos nuestros amigos y compañeros que nos acompañaron durante la carrera y la convirtieron en una experiencia inolvidable.

Y finalmente a nuestro tutor, Miguel Peña Samuel por creer en nosotros desde el principio y por su ardua labor en guiarnos a la excelencia.

A cada persona que de alguna u otra forma merece estar entre estas líneas:
¡Gracias!

ÍNDICE GENERAL

Introducción	12
I. El problema	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Formulación del problema	16
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Justificación	17
1.5 Delimitación	17
II. Marco Teórico	19
2.1 La Organización	19
2.2 Fines de la organización Empresarial	20
2.3 Cultura de la organización	21
2.4 Empresa	22
2.5 Filosofía de la empresa	23
2.5.1 Misión	23
2.5.2 Visión	24
2.5.3 Valores	24
2.6 Comunicación corporativa	25
2.7 Comunicaciones integradas de Marketing	26
2.7.1 Publicidad	27
2.7.2 Relaciones públicas	28
2.7.3 Promoción en Ventas	29
2.7.4 Exposiciones Comerciales	30
2.8 Comunicaciones estratégicas	30
2.8.1 Comunicación interna	31
2.8.2 Comunicación externa	32
2.9 Planificación de la comunicación	32
2.9.1 Tipos de planes de comunicación	33

2.9.2 Pasos del plan de comunicación	34
2.9.3 Objetivos comunicacionales	34
2.9.4 Públicos Meta	35
2.9.4.1 Público interno	35
2.9.4.2 Público externo	36
2.9.5 Estrategia de comunicación	36
2.9.6 Mensajes Clave	37
III. Marco Referencial	38
3.1 Situación actual de la industria de alimentos en Venezuela	38
3.2 Historia de la compañía	40
3.3 Descripción de la organización: Especialidades Alemanas Meister, C.A	42
3.4 Productos que ofrece Especialidades Alemanas Meister, C.A	44
3.5 Lineamientos estratégicos	44
3.5.1 Misión	44
3.5.2 Visión	45
3.5.3 Valores	45
3.6 Clientes	46
3.6.1 Clientes directos	46
3.6.2 Clientes indirectos	46
3.6.3 Clientes potenciales	46
IV. Método	47
4.1 Modalidad	47
4.2 Diseño y tipo de investigación	47
4.3 Diseño de variables de investigación	48
4.3.1 Definición conceptual	48
4.3.1.1 Lineamientos estratégicos	49
4.3.1.2 Audiencias	49
4.3.1.3 Comunicación Interna	49
4.3.1.4 Comunicación externa	50
4.3.2 Definición Operacional	50
4.3.2.1 Lineamientos estratégicos	50

4.3.2.2 Audiencias	50
4.3.2.3 Comunicación Interna	51
4.3.2.4 Comunicación externa	51
4.3.3 Operacionalización de variables	52
4.4 Unidades de análisis y población	55
4.5 Diseño muestral	56
4.6 Tipo de muestra	57
4.7 Tamaño de muestra	57
4.8 Instrumentos de recolección de datos	58
4.8.1 Descripción	58
4.8.1.1 Entrevista	58
4.8.1.2 Focus Group	59
4.9. Instrumentos de recolección de datos	60
4.9.1 Modelo de Focus Group aplicado al personal de Especialidades Alemanas Meister, C.A.	60
4.9.2 Modelo entrevista semi-estructurada para ser realizada a la Directiva y Gerencia de Especialidades Alemanas Meister, C.A.	62
4.9.3 Modelo entrevista semi-estructurada para ser realizada al experto en Comunicaciones referente a la estrategia de comunicaciones para Especialidades Alemanas Meister, C.A.	63
4.10 Validación	64
4.10.1 Ajustes de instrumentos	65
4.10.2 Instrumentos finales	65
4.10.2.1 Modelo de Focus Group aplicado al personal de Especialidades Alemanas Meister, C.A.	65
4.10.2.2 Modelo entrevista semi-estructurada para ser realizada a la Directiva y Gerencia de Especialidades Alemanas Meister, C.A.	67
4.10.2.3 Modelo entrevista semi-estructurada para ser realizada al experto en Comunicaciones referente a la estrategia de comunicaciones para Especialidades Alemanas Meister, C.A.	68

4.11 Criterios de análisis	69
4.12 Limitaciones	70
V. Presentación y análisis de resultados	72
5.1 Focus Group	72
5.1.1 Matriz de Contenido Focus Group	73
5.2 Entrevistas semi-estructuradas	83
5.2.1 Matriz de Contenido Entrevistas semi-estructuradas de la Gerencia y Directiva de Especialidades Alemanas Meister, C.A	83
5.2.2 Matriz de Contenido Entrevistas semi-estructuradas de los expertos en comunicaciones	97
5.3 Análisis de los resultados obtenidos	106
5.4 Análisis de entorno	108
5.4.1 Matriz FODA	109
VI. Estrategia de comunicaciones integradas	111
6.1 Análisis de la situación	111
6.2 Identificación y definición de audiencias clave	113
6.2.1 Definición de la audiencia interna	114
6.2.2 Definición de la audiencia externa	114
6.3 Objetivos comunicacionales	116
6.4 Tácticas y acciones de la estrategia	117
6.4.1 Audiencia interna	117
6.4.2 Audiencias externas	121
6.4.2.1 Clientes directos e indirectos	121
6.4.2.2 Clientes potenciales y consumidores	122
6.4.2.3 Medios de comunicación	123
6.5 Mensajes clave	125
6.5.1 Mensajes clave para audiencia interna	125
6.5.2 Mensajes clave para clientes directos e indirectos	126
6.5.3 Mensajes clave para clientes potenciales y consumidores	126
6.5.4 Mensajes clave para medios de comunicación	127
6.5.5 Slogan	127

6.6 Cronograma	127
6.7 Evaluación	130
6.7.1 Indicadores internos	130
6.7.2 Indicadores externos	131
6.8 Presupuesto	135
VII. Conclusiones	136
VIII. Recomendaciones	142
Bibliografía	143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Distribución de empleados de Especialidades Alemanas Meister, C.A.</i>	43
Tabla 2. <i>Cuadro de operacionalización de variable: Lineamientos Estratégicos</i>	52
Tabla 3. <i>Cuadro de operacionalización de variable: Perfil de la audiencia</i>	53
Tabla 4. <i>Cuadro de operacionalización de variable: Comunicación Interna</i>	54
Tabla 5. <i>Cuadro de operacionalización de variable: Comunicación Externa</i>	55
Tabla 6. <i>Modelo de Matriz de contenido de Focus Groups realizado con empleados de Especialidades Alemanas Meister, C.A.</i>	70
Tabla 7. <i>Modelo de Matriz de contenido de entrevistas realizadas a la gerencia y directiva de Especialidades Alemanas Meister, C.A.</i>	70
Tabla 8. <i>Modelo de Matriz de contenido de entrevistas realizadas a expertos en comunicaciones</i>	70
Tabla 9. <i>Matriz de contenido de Focus Groups realizado con empleados de Especialidades Alemanas Meister, C.A.</i>	74
Tabla 10. <i>Matriz de contenido de entrevistas realizadas a la gerencia y directiva de Especialidades Alemanas Meister, C.A.</i>	85
Tabla 11. <i>Matriz de contenido de entrevistas realizadas a expertos en comunicaciones</i>	98
Tabla 12. <i>Matriz FODA</i>	109
Tabla 13. <i>Definición de audiencias</i>	116
Tabla 14. <i>Estrategia para audiencia interna</i>	117
Tabla 15. <i>Estrategia para audiencias externas, Clientes directos e indirectos</i>	121
Tabla 16. <i>Estrategia para audiencias externas, Clientes potenciales y consumidores.</i>	122
Tabla 17. <i>Estrategia para audiencias externas, medios de comunicación</i>	123
Tabla 18. <i>Cronograma de Actividades</i>	129
Tabla 19. <i>Presupuesto de Estrategia</i>	134

INTRODUCCIÓN

Debido a la difícil situación que vivía Europa por la Segunda Guerra Mundial, muchos nativos de diversos países pertenecientes a ese continente se vieron obligados a emigrar a otros lugares en busca de mejores condiciones de vida y oportunidades de construir un futuro mejor para sí mismos y sus familias. Es así como Wilfried Pöppinghaus emigra de Alemania a Venezuela junto a su esposa en el año 1958. A pesar de iniciar su estancia en el país como empleado de una empresa del sector de la telecomunicaciones, su verdadera ambición era la de fundar su propia compañía. No fue hasta el año 1966 que inició su trayectoria como empresario extranjero en un contexto de país, que según su protagonista estaba lleno de oportunidades.

El entorno económico en el que se hallaba Venezuela para entonces le permitió a Wilfried Pöppinghaus no solo emprender, sino explorar en diferentes tipos de industria en el país. Para el año 1972 iniciaría su camino en el sector de producción de alimentos al fundar Embutidos Viena. Luego fundaría una compañía llamada Jamones Westfalia en 1996, la cual experimentaría una serie de cambios hasta transformarse en Especialidades Alemanas Meister, C.A., empresa que sigue vigente en la actualidad.

A pesar de la delicada situación económica, política y social que experimenta el país hoy en día, la organización se encuentra en pleno proceso de crecimiento y constante cambio. Motivando a su directiva a enfocarse en la producción y ventas, dejando a un lado las comunicaciones internas y externas de la compañía.

Es por esta razón que la siguiente investigación se enfoca en el desarrollo de una Estrategia de Comunicaciones Integradas que provea a la organización familiar, dedicada a la producción de charcutería alemana, las herramientas adecuadas para comunicarse efectivamente con sus diferentes audiencias.

En específico la investigación tiene como objetivo proporcionarle a la empresa elementos claves y estratégicos con los que podrá optimizar sus relaciones con el público interno y externo y su vez, le permitirá mercadear sus productos y diferenciarse de la competencia.

Para el siguiente trabajo se utilizaron datos suministrados por los empleados, la gerencia, la junta directiva y expertos en comunicaciones. Estos datos fueron de carácter cualitativo pues se buscaba conocer a fondo el funcionamiento de la organización en lugar de datos estadísticos acerca de la misma.

La estructura de esta investigación está conformada por los siguientes capítulos: Marco Conceptual, Marco Referencial, Método, Presentación y Análisis de Resultados, Estrategia de Comunicaciones Integradas, Conclusiones y Recomendaciones, cada uno compuesto por segmentos que ofrecen mayor detalle de la información que allí se expone.

El Marco Conceptual incluye definiciones que buscan especificarle al lector la terminología utilizada a lo largo de la investigación que pudiese no estar clara a simple vista. Por su parte, el siguiente capítulo, es decir, el Marco Referencial busca ubicar al lector en contexto y dar a conocer información relevante de la empresa y a lo que se dedica. En este apartado se podrá encontrar la historia, la empresa hoy en día y los productos que ofrece, además de la misión, visión y los valores de Especialidades Alemanas Meister, C.A.

El Método de esta investigación se presenta de la siguiente manera: modalidad, diseño y tipo de investigación, diseño de variables, definición conceptual de las variables, operacionalización, unidades de análisis y población, diseño muestral, tipo de muestreo, tamaño muestral, instrumentos de recolección de datos (Focus Groups y entrevistas semi-estructuradas), validación de los instrumentos,

ajustes a los mismos, instrumento final, criterios de análisis y limitaciones de la investigación.

En cuanto al próximo capítulo correspondiente a la Presentación y Análisis de resultados, el mismo expone los datos obtenidos luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos ya validados. Se emplearon matrices de contenido para mostrar y comparar de forma concreta las entrevistas realizadas a las partes competentes.

Posteriormente, basándose en los resultados adquiridos, se presenta la Estrategia de Comunicaciones Integradas realizada, de acuerdo a las necesidades encontradas en la investigación, para Especialidades Alemanas Meister C.A. Finalmente, las Conclusiones y Recomendaciones explican, en esta fase de cierre, el plan comunicacional realizado para esta empresa del sector industrial. Además se incluye la bibliografía consultada y los anexos pertinentes.

I. EL PROBLEMA

1.1 *Planteamiento del problema*

Especialidades Alemanas Meister, C.A. fue fundada en el año 2005 y se encuentra ubicada en Caracas, Venezuela. Se dedica a la elaboración de embutidos y otros productos cárnicos de alta calidad, especializándose en la línea de la charcutería alemana. Distribuye sus productos a través de distribuidores mayoristas, cadenas de supermercados, frigoríficos y panaderías. Sus fundadores provienen tanto de Alemania como de Venezuela. Poseen una larga experiencia y tradición en este ramo, que data del año 1972 cuando fundaron su primera industria de embutidos especializada en la línea de productos germanos; esta por diversas razones pasó a otros dueños años atrás. Hoy en día, este conocimiento y capital comercial está dedicado al emprendimiento de una empresa que se propone satisfacer la demanda de productos especializados del mercado nacional, manteniendo siempre el apego a los más altos estándares de las recetas y procesos originales que se exigen en Alemania.

En vista de la delicada situación económica y política del país, en la que las empresas se ven afectadas por factores como la escasez de materia prima, falta de divisas, falta de repuestos, continuo aumento de costos y el constante cambio del marco regulatorio que impone el gobierno nacional a las empresas del sector de alimentos. Muchas de las empresas venezolanas actualmente toman como prioridad la producción y las ventas, dejando a un lado las comunicaciones organizacionales. Ante esta situación, cada día las empresas se enfrentan a más obstáculos a la hora de comunicarse con sus diversas audiencias y posicionarse como una opción atractiva para los consumidores potenciales de sus productos lo que reduce las posibilidades de ampliar su participación en el mercado.

Además de verse inmersa en esta situación, la empresa, a pesar de tener pocos años de su fundación, se encuentra en un proceso de crecimiento y expansión que le exige una mayor planificación estratégica de sus comunicaciones y de las formas como se promociona y posiciona en el mercado.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo puede Especialidades Alemanas Meister, C.A. optimizar su comunicación tanto a nivel interno, como externo y afrontar las diversas exigencias que hoy en día deben enfrentar las empresas?

1.3 Objetivos

Para la realización del trabajo se han planteado los siguientes objetivos, uno de ellos el general y para la consecución de este, varios específicos.

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia de comunicaciones integradas para una empresa del sector de producción de alimentos. Caso: Especialidades Alemanas Meister, C.A.

1.3.2 Objetivos específicos

- Conocer los lineamientos estratégicos de Especialidades Alemanas Meister, C.A.
- Identificar las diversas audiencias con las que se relaciona Especialidades Alemanas Meister, C.A.
- Identificar las necesidades de comunicación interna de Especialidades Alemanas Meister, C.A.

- Identificar las necesidades de comunicación externa de Especialidades Alemanas Meister, C.A.

1.4 Justificación

Especialidades Alemanas Meister, C.A. es una empresa que a pesar de no ser de gran tamaño se encuentra en proceso de crecimiento. La importancia de esta investigación viene dada por los beneficios que podría proporcionarle a la organización una estructura comunicacional sólida y moderna. De manera de lograr que la compañía pueda optimizar su comunicación tanto a nivel interno como externo y afrontar las diversas exigencias a las que una empresa en pleno crecimiento y desarrollo debe enfrentarse. Especialidades Alemanas Meister, C.A.

Esto en concreto, se logra a través una estrategia de comunicaciones integradas que parta de las necesidades, fortalezas y debilidades comunicacionales que posea la organización y la definición de las distintas audiencias clave a las que debe dirigirse y en las que desea influir. Esto con el objetivo de mejorar y canalizar el flujo de información dentro de la empresa y al mismo tiempo le permita optimizar sus relaciones con clientes actuales y potenciales, así como con sus consumidores finales y entorno en general.

1.5 Delimitación

Este estudio se desarrolló en el periodo de tiempo comprendido entre el mes de octubre del año 2014 y el mes de agosto del año 2015, por lo que en total fueron once meses en los cuales se realizaron las diversas etapas del estudio, se alcanzaron los objetivos específicos y el objetivo general del mismo.

En cuanto al espacio físico en el que se realizó el trabajo, el mismo se llevó a cabo en el Distrito Capital, a pesar de que los productos de la compañía se distribuyen en diversos estados del país como lo son: Aragua, Carabobo, Nueva

Esparta, Falcón, Lara y Zulia, la planta de producción y principales operaciones se realizan en Caracas, específicamente en el sector Maripérez del Municipio Libertador. Teniendo en cuenta que el alcance de este estudio tiene mayor influencia en las personas que laboran directa e indirectamente con la empresa, también pretende tener una influencia positiva dentro de todo el sector de producción de alimentos y todas aquellas personas que consumen los productos que se elaboran en la empresa.

II. MARCO TEÓRICO

Para la presente investigación, se tomaron en cuenta conceptos de diferentes tópicos teóricos que pudiesen ser relevantes para la realización del trabajo de grado.

2.1 La organización

Para definir la organización podemos partir de la concepción de Bueno (2007) de “conjunto de principios, reglas, procedimientos, técnicas y habilidades directivas que diseñan la estructura organizativa y configuran los procesos para lograr una acción eficiente y eficaz respecto a los objetivos pretendidos” (p. 26).

Al mismo tiempo, Bártoli define a la organización como “cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo” (1992, p. 18).

Por otra parte, Kreps la conceptualiza como “colectivos sociales en los que la gente desarrolla modelos ritualizados de interacción en un intento por coordinar sus actividades y esfuerzos en el logro de continuo de las metas personales del grupo” (1995, p. 34).

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

Los autores Katz y Kahn (1996) 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.

Partiendo de estas definiciones, podríamos determinar que las empresas son grupos de individuos relacionados por un medio o instrumento que realizan actividades específicas como un sistema para alcanzar objetivos específicos. De igual forma, se deben tomar en cuenta el entorno y factores económicos, condiciones

políticas y sociales como factores influyentes a la hora del correcto funcionamiento de la organización.

2.2 Fines de la Organización empresarial

Según Ibarra (2000), es importante señalar los fines genéricos de una empresa, no su misión específica, sino los fines múltiples que aseguren la supervivencia de la organización:

- Poner a disposición de la comunidad a la que sirve una serie de bienes y servicios que la sociedad reclama y de cuya necesidad es el origen de la empresa o, por lo menos, es la causa de su permanencia en el mercado.
- Desarrollar a las personas de la organización: contribuir al perfeccionamiento personal de los que se relacionan con la empresa. El perfeccionamiento humano y de la sociedad, mediante la creación y distribución de bienes y servicios y la consecuente obtención de dividendos.
- Crear un valor económico agregado: desde su origen, la empresa ha sido descrita sustancialmente por su finalidad económica. Exige que su operación genere un valor superior a los costos de los factores, lo cual produce un valor agregado.
- Continuidad: la empresa debe cuidar todos aquellos factores clave que afecten a corto o largo plazo su supervivencia (p. 18).

Siguiendo esta misma línea, Francés (2006) considera que los fines son los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores, y se establecen respondiendo a los objetivos personales de quienes la manejan (p. 37).

Los fines usuales de una empresa privada son:

- Supervivencia
- Beneficios (valor económico)

- Crecimiento
- Prestigio
- Bienestar de los miembros

2.3 Cultura Organizacional

Para entender una organización, es importante considerar la manera en que la misma se desenvuelve. A partir de sus valores, normas y manifestaciones se puede determinar las actitudes y comportamientos que ejercen para con su entorno.

Por su parte Scheinsohn (1997), conceptualiza la cultura organizacional como el “patrón de comportamientos que se desarrolla en una organización, sus lógicas y dinámicas propias” (p. 50). Además de mencionar los aportes que tiene a la previsibilidad por lo que logra reducir la incertidumbre organizacional.

Sin embargo, Fernández (2012) entiende la cultura organizacional como el conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares (p. 92).

El mismo autor menciona algunas características que hacen de las organizaciones, un lugar exitoso:

- Las organizaciones exitosas tienen *culturas* (formas de ver y hacer las cosas, de fijar prioridades y objetivos comunes) que se ajustan bien a su *ambiente* (contextos, sistemas abiertos, influencias externas).
- La gerencia superior deberá buscar activamente el aseguramiento de un ajuste apropiado de la cultura con el ambiente (una, sin la otra, no pueden darse; no se optimizan los esfuerzos y se aprovechan oportunidades).
- Los empleados exitosos serán aquellos cuyas actitudes y estilos se ajusten a sus culturas (pero desde un punto de vista participativo y proactivo).

- Las culturas fuertes actúan como mecanismos informales para moldear los comportamientos de los empleados (y como se verá inmediatamente, lo llegan a hacer no solamente desde el punto de vista organizacional, sino en ocasiones, hasta el estrictamente personal) (p. 42).

Para Pizzolante (2004), la cultura corporativa es la “sustancia de la geometría de la comunicación” (p. 37). Es todo aquello que encierra la empresa y muchas veces no puede verse; es decir, las informaciones o rasgos que no son tangibles ya que están relacionadas con la filosofía de vida corporativa, valores, normas, principios y registro histórico.

También puede decirse que la cultura organizacional “nace de los procedimientos y maneras no oficiales, informales, de hacer las cosas en una organización, contribuye a la creación de actitudes que empleados (...) por consiguiente, modula sus comportamientos laborales, establecidos en disposiciones legales y estructurales, definidas formalmente” (Corona, 2005, p. 53).

2.4 Empresa

La empresa debe ser consciente del papel que desarrolla dentro de la comunidad industrial, pero también de la importancia que tiene la toma de decisiones para los miembros que la componen y el entorno en el que se desenvuelve.

Siguiendo con la misma línea, Irigoyen (1999) define la empresa como organizaciones que coordinan recursos materiales, humanos y de información para alcanzar objetivos de tipo económicos (p. 20).

Por lo tanto, Ibarra (2000) coincide con que la empresa no es sólo un instrumento al servicio del bienestar de los empresarios, sino que ella misma es un bien común de empresarios y trabajadores, al servicio de sus empleados y la comunidad (p. 38).

2.5 Filosofía de la compañía

El autor Capriotti (1992), aseguró que la filosofía corporativa es la mente de la identidad corporativa, y representa lo que la organización quiere ser. “Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo” (p. 23).

De allí que el mismo autor en 2009 definió la filosofía corporativa como:

Concepción global de la organización establecida por la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización. (p. 25).

Partiendo de estos lineamientos, la filosofía de la compañía representa las creencias, valores y pautas de conducta que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados.

Los autores Hax y Majluf (2004) explicaron que:

La filosofía corporativa proporciona un tema unificador y una declaración de principios básicos para la organización (...) aborda la relación entre la empresa y sus empleados, clientes, proveedores, comunidades y accionistas (...) especifica objetivos amplios para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa (p. 237).

2.5.1 Misión

Según Francés (2006), realizó una comparación al definir la misión de una organización. El autor explicó que la misión representa para una empresa un concepto afín al de la identidad para el individuo, pues esta “proporciona una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la corporación (...) La misión especifica necesidades por entender y conjunto de clientes a atender” (p. 40-41).

De acuerdo a Albrecht (2003), deben tenerse claros tres elementos al momento de componer una misión: quién se beneficia de lo que la empresa hace – la

premisa necesidad-, la propuesta de valor ofrecida –la premisa beneficio- y la manera de crear y proporcionar ese valor –el modus operandi-.

Por su parte la definición de Kotler (1992) se compone de cinco elementos:

El primero es la historia. Cada empresa tiene una historia de objetivos, políticas y progresos (...). El segundo elemento son las preferencias de los actuales dirigentes y propietarios (...). En tercer lugar, el entorno del mercado influencia la misión de la organización (...). En cuarto lugar, los recursos de la compañía determinan qué misiones son posibles (...). Finalmente, las empresas deben basar su misión en sus ventajas competitivas (p. 38).

2.5.2 Visión

La declaración de un propósito puede ser una de las herramientas de gestión más útil, de acuerdo a Albrecht (2003). “Puede servir para acercar a la gente hacia una causa en común, un objetivo compartido” (p. 83).

De igual manera Capriotti (2009) definió la visión corporativa como la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Son las ambiciones de la organización a partir de retos particulares que tenga la misma.

Según Scheinsohn (1997) la visión es un “conjunto de ideas generales, la mayoría de ellas abstractas, que constituyen el concepto de aquello que la empresa es y quiere llegar a ser en un futuro” (p. 69). El autor señaló que la visión se refleja en la misión y en los objetivos, y se hace tangible en los proyectos corporativos.

Igualmente, Sainz (2010), argumentó que la visión es la expresión verbal y concisa de la empresa en el futuro. Es de gran utilidad ya que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización.

2.5.3 Valores

La organización ve la importancia de los valores en el sentido que guían conductas más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.

Asimismo, Sacristán (2001) los definió como “dogmas esenciales y duraderos de una organización, los cuales no se refieren nunca a resultados financieros o acciones a corto plazo” (p. 96).

Por otra parte, Francés (2006) concibió los valores como parte fundamental de una empresa, al plantear el marco ético-social dentro del cual la misma lleva a cabo sus acciones. El autor expresó:

Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. (p. 44).

Para Capriotti (2009) los valores representan el cómo hace la organización sus negocios. Los valores y principios profesionales son los que la entidad utiliza a la hora de diseñar, fabricar, y distribuir sus productos y/o servicios. Por otra parte existen los valores y principios de la relación, son estos los que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la misma.

2.6 Comunicación corporativa

La comunicación es un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana. Para Shramm (1980) la comunicación es “un proceso social fundamental. Sin la comunicación no existirían los grupos humanos y las sociedades” (p. 4).

El proceso comunicacional no sólo se da interpersonalmente, sino también entre organizaciones. La buena comunicación es un factor vital para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros.

Por esta razón, Van Riel (1997) definió la comunicación corporativa como un instrumento de gestión por medio del cual toda la forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, lo que permite la creación de una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

A su vez, Rodríguez (2008) estableció que la comunicación corporativa es una herramienta útil para favorecer la integración de los públicos internos generando ambientes de trabajo propicios para el desarrollo del individuo y el de la organización.

2.7 Comunicaciones integradas de marketing

Las comunicaciones integradas de marketing cumplen un rol fundamental dentro de las organizaciones ya que son el resultado de la aplicación del conjunto de herramientas de mercadeo y comunicación, conociendo el valor estratégico de cada una y combinándolas.

Según los autores Clow y Baack (2009) las comunicaciones integradas de marketing se refieren a la coordinación de marketing de una empresa dentro de un programa uniforme que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas a un costo mínimo. Esta integración afecta toda la comunicación de empresa a empresa, canal de marketing, centrada en los clientes y dirigida internamente de una empresa (p. 8).

Al mismo tiempo, las comunicaciones integradas de marketing resultan ser útiles al momento de querer generar un impacto comunicacional con metas de comercialización, imagen y difusión del mensaje de la compañía.

Por su parte, Treviño (2000), explica que las Comunicaciones Integradas de Marketing funcionan sobre las siguientes bases:

- Garantizar que el cliente perciba o tenga acceso a un mensaje.
- Hablar el idioma del cliente y en la forma o tono que impulse o motive
- Buscar elementos o medios para enviar la comunicación que sea afín a los hábitos del mercado meta.
- Plantear propuestas en términos de información clave, expresadas en forma sencilla para que el consumidor conozca las características o atributos propios del satisfactor (producto o servicio) y transformando el

lenguaje en términos de beneficios o expectativas a obtener a cambio del mismo (p. 6).

2.7.1 Publicidad

La publicidad es una herramienta de comunicación paga que le permite a empresas como Especialidades Alemanas Meister, C.A. cumplir con objetivos. Según Kotler la publicidad es un método eficaz para:

- Informar: Este es un objetivo que se plantea alcanzar la etapa pionera de una categoría de productos, en la que el objetivo es crear demanda primaria. Por ejemplo, los fabricantes de DVD tuvieron que informar en un principio cuáles eran los beneficios de su tecnología.
- Persuadir: Este objetivo se planifica en la etapa competitiva, en la que la tarea es crear demanda selectiva por una marca específica.
- Recordar: Este objetivo es aplicable cuando se tienen productos maduros. Por ejemplo, los anuncios de Coca-Cola tienen la intención primordial de recordar a la gente que compre su producto.

De igual forma, Stanton (2007) establece que la publicidad tiene objetivos específicos mucho más puntuales, como por ejemplo:

- Respaldo a las ventas personales: El objetivo es facilitar específicos de la publicidad son mucho el trabajo de la fuerza de ventas dando a conocer a los clientes potenciales la compañía y los productos que presentan los vendedores.
- Mejorar las relaciones con los distribuidores: El objetivo es satisfacer a los canales mayoristas y/o minoristas al apoyarlos con la publicidad.
- Introducir un producto nuevo: El objetivo es informar a los consumidores acerca de los nuevos productos o de las extensiones en línea.

- Introducir un producto nuevo: El objetivo es informar a los consumidores acerca de los nuevos productos o de las extensiones de línea.
- Expandir el uso de un producto: El objetivo puede ser alguno de los siguientes:
- Extender la temporada de un producto
- Aumentar la frecuencia de reemplazo o incrementar la variedad de usos del producto.
- Contrarrestar la sustitución: El objetivo es reforzar las decisiones de los clientes actuales y reducir la probabilidad de que opten por otras marcas (p. 625).

2.7.2 Relaciones Públicas.

Las empresas cuentan con múltiples herramientas a la hora de comunicarse con su entorno. Las Relaciones públicas son acciones que permiten el desarrollo de notoriedad y actitud positiva por parte del público hacia los productos y servicios de la empresa.

Por esta razón, para Treviño (2000), también puede ser llamada Relaciones Públicas al hecho de encontrar la forma de hacer llegar noticias de carácter positivo acerca de la empresa a cualquier medio de difusión masiva. La labor responsable es encaminar los esfuerzos para mejorar las relaciones y la imagen, y obtener resultados positivos en el futuro.

Tomando en cuenta a Treviño (2000), quien considera que el mensaje en las relaciones públicas no va directamente dirigido a vender y que proyecta una imagen ante diversos públicos. Consiste en atender clientes especiales, ayudar a instituciones no lucrativas, promover o atender visitantes a la empresa, emitir informes a públicos selectos, establecer contacto con editoriales, periodistas o representantes de los medios de comunicación. (p. 15)

Mientras que Clow y Baack (2009) la definen como la unidad de la empresa encargada de manejar la publicidad no pagada y la comunicación con cada grupo externo relacionado con la organización.

2.7.3 Promoción en Ventas

Para Treviño (2000) debido a la gran presión de las empresas por obtener resultados a muy corto plazo, y a la gran competencia que enfrentan las empresas a nivel local, nacional y global, el crecimiento de las herramientas promocionales ha crecido exponencialmente. En la mayoría de los casos, las empresas concentran sus esfuerzos y presupuesto principalmente para las promociones y por esta razón ha disminuido la importancia de las inversiones en publicidad.

Los autores Clow y Baack (2009) establecen que para la creación de una estrategia promocional para el uso adecuado de esta herramienta en ocho pasos:

- Determinar los objetivos promocionales
- Determinar si de alguna manera se puede hacer una diferencia entre lo que se ofrece para poder brindar una oportunidad promocional o una ventaja.
- Seleccionar el público al que va dirigido
- Seleccionar el mensaje
- Definición del presupuesto
- Asignación de la cantidad destinada a promociones
- Evaluar la realización
- Organizar a la empresa para llevar a cabo las funciones promocionales (p. 225).

2.7.4 Exposiciones Comerciales

Es una herramienta importante de la mezcla de mercadeo que permite planificar, evaluar e implantar con éxito alguna actividad de marketing en pequeñas y grandes empresas.

Siguiendo la misma línea, Kotler (2010) habla de la utilidad de las exposiciones comerciales y las categoriza de “herramientas de promoción que sirven para generar contactos de negocios, estimular compras, recompensar a los clientes y motivar a los vendedores. (...) también ayudan a las empresas a llegar a muchos prospectos a los que su fuerza de ventas no llega” (p. 500).

Para Treviño (2000) debido a la gran presión de las empresas para obtener resultados a muy corto plazo, y a la gran competencia que enfrentan las empresas a nivel local, nacional y global, el crecimiento de las herramientas promocionales ha crecido exponencialmente. En la mayoría de los casos, las empresas concentran sus esfuerzos y presupuesto principalmente para las promociones y por esta razón ha disminuido la importancia de las inversiones en publicidad.

2.8 Comunicaciones estratégicas

Las comunicaciones estratégicas son el conjunto de pasos y actividades que realiza una organización con el objetivo de optimizar sus comunicaciones. Este proceso mejora la relación de la empresa con sus clientes, empleados, competidores y proveedores. De igual forma, mejora la motivación y confianza del personal de la compañía.

De acuerdo a Treviño (2000), se proponen siete puntos que determinan la importancia de la estrategia comunicacional.

- Señala los segmentos de consumidores basados en la conducta del consumidor y la necesidad del producto.
- Ofrece un beneficio competitivo basado en un incentivo de compra del consumidor.

- Determina cómo el consumidor posiciona a la marca
- Establece una personalidad de marca unificada que ayuda al consumidor a definir y separar la marca de la competencia.
- Fija razones reales y percibidas por las cuales el consumidor debe creer en la promesa de la marca.
- Descubre los puntos clave de contacto donde los consumidores pueden ser efectivamente alcanzados.
- Establece criterios para el éxito o el fracaso de la estrategia (p. 35).

Mientras que Prieto (1993), califica las estrategias de comunicación como “las alternativas de uso y aplicación de medios y acciones comunicativas que permiten a las instituciones alcanzar sus objetivos institucionales” (p. 218).

Desde otro punto de vista, Muriel y Rota (1987), la definen como “los procedimientos o alternativas de operación seleccionadas durante la planificación para alcanzar las metas y objetivos de la comunicación organizacional” (p. 38).

La comunicación estratégica aplicada de forma adecuada es uno de los procesos más efectivos para lograr los objetivos de la empresa, ya sea generar mayores ingresos o mejorar las comunicaciones con sus diferentes públicos.

2.8.1. Comunicación interna

La comunicación debe ser planificada en base a los receptores de la información que se quiere transmitir. La división y calificación de los distintos públicos de una organización son vitales para la efectividad de la comunicación, esto incluye las comunicaciones que se dan dentro de las compañías.

Para Katz y Kahn (1996) la Comunicación Interna “la conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc. Este tipo de

comunicación se da cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización” (p. 22).

Ofreciendo una definición más amplia, Fernández y Sampieri (1986) en *La comunicación en las organizaciones* conceptualizan la Comunicación interna como el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros” (p. 77).

2.8.2 Comunicación externa

Las empresas no sólo deben dividir sus tipos de comunicación según el objetivo al que va dirigido, de igual manera deben comprender la importancia que trae esta división. Una comunicación pensada para el exterior de la organización debe adaptarse a los objetivos y comprensión de públicos externos.

En base a esto, Van Riel y Fombrun (2007) la definen como el “conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promocionar sus productos o servicios” (p. 17).

Fernández (2012) define la comunicación externa como el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios” (p. 202).

2.9 Planificación de la comunicación

En el pasado, las comunicaciones organizacionales no eran tomadas en cuenta para cualquier ocasión, más bien se usaban en momentos donde la empresa requería de una planificación para comunicarse. Especialidades Alemanas Meister, C.A. únicamente planeaba sus comunicaciones en situaciones de manejo de crisis.

En base a esto, Potter (citado por Brinkmann, 2008) señala: “Un plan de comunicaciones es un documento escrito en el que se explican las actividades comunicacionales a emplear para alcanzar las metas de la organización, el marco de

tiempo en que serán llevadas a cabo y el presupuesto que será necesario para ello” (p. 13).

De igual forma, Libaert (2009) define: “El plan de comunicación es el documento más ambicioso y estratégico. Suele componerse de tres partes: el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondientes a este objetivo” (p. 63).

2.9.1 Tipos de planes de comunicación

Con respecto a los distintos planes de comunicación Arriagada (2002) plantea:

- La planificación estratégica: es comprensiva a largo plazo y relativamente general. Se centra en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la organización y su desarrollo durante años. El plan estratégico establece la finalidad de la organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos.
- La planificación operativa: se establece a corto plazo es específica y orientada a la consecución del objetivo determinado. Convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras y en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costos, en la solución del problema y en la consecución de los objetivos establecidos.
- La planificación táctica: se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos de la planificación estratégica y de la planificación operativa. Es más limitada, específica y de medio plazo en comparación con la planificación estratégica. La táctica se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo (p. 40).

2.9.2 Pasos del plan de comunicación

Para realizar un efectivo y eficaz plan de comunicación, Ivancevich y otros (citado por Arriagada, 2002) señalan seis etapas, las cuales orientan el proceso de planificación:

- *Evaluar las condiciones actuales:* ofrece una visión general en la cual se diagnostican los aspectos internos y externos vinculados a la empresa.
- *Determinar objetivos y metas:* en esta etapa se establece como prioridad la finalidad de la organización, es decir, se determinan las metas y objetivos a cumplir.
- *Establecer un plan de acción:* las acciones son estrategias y tácticas concretas para lograr las metas y objetivos planteados en la etapa anterior.
- *Asignar recursos:* la planificación comunicacional estratégica demanda la concesión de recursos, no sólo activos financieros sino también los físicos, humanos, de tiempo, entre otros.
- *Ejecución:* en esta fase se encomiendan las tareas vinculadas a los objetivos, dando paso a la obtención de datos para el recibir el *feedback*.
- *Control:* a través de la evaluación de las estrategias ejecutadas se realiza un proceso comparativo de los resultados planeados y obtenidos.

2.9.3 Objetivos comunicacionales

Las empresas en la actualidad dependen de un extenso análisis a la hora de plantearse los objetivos comunicacionales. Los factores de alta relevancia para la organización deben plantearse según su nivel de importancia para la compañía, ya sea que la afecte o la beneficie.

A su vez, Libaert (2009) recalca esta importancia de la siguiente manera:

La postura adoptada por la comunicación es muy importante (...). Con frecuencia, el público desea más ser tomado en cuenta que recibir información, y la comunicación tiene que procurar un enfoque de buenas relaciones muy bien definido (p. 255).

En el libro *Políticas, estrategias y consensos de acción en ciencia y tecnología de los países del Convenio Andrés Bello* (2003-2010) hace referencia a los objetivos comunicacionales como los fines que persigue una empresa en cuanto a la filosofía organizacional, manifestaciones conductuales, estructurales y materiales en relación sistema/entorno.

2.9.4 Públicos Meta

Todas las organizaciones que poseen un conocimiento claro y preciso de los distintos públicos con los que se comunican no sólo tienen una ventaja significativa a la hora de emitir el mensaje, también les permite lograr mayor empatía o alianzas estratégicas en comparación a la competencia.

Para Talaya (2008), el público objetivo es: “El conjunto de personas y organizaciones que se quiere alcanzar con las acciones de comunicación” (p. 665). A su vez, el autor señala que este público debe delimitarse y analizarse puesto que sus características influyen de manera decisiva en el modelo de comunicación.

Sin embargo, Paz (2005) considera que: “El público objetivo es aquel al que nos referimos cuando definimos nuestro mercado, a quien nos dirigimos cuando comunicamos o comercializamos nuestros productos” (p. 21).

2.9.4.1 Público interno

De acuerdo al libro *Marketing promocional orientado al comercio* (2008) el público interno de una organización está compuesto por grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución, como los accionistas, los directivos, los funcionarios, los empleados, etc. De igual manera, Lacasa (2004) lo definió como “individuos o grupos que forman parte de la organización” (p. 248).

Según Muntané (2005), el público interno lo constituyen los colaboradores, accionistas, consejo de administración y, en general, los grupos de gente ligada a la empresa u organización por una relación cotidiana y/o por vínculos legales o laborales.

2.9.4.2 Público externo

Para Muntané (2005) el público externo “lo conforman los clientes o consumidores, la opinión pública en general, los medios de comunicación, los proveedores, las organizaciones financieras, las administraciones y público de zonas de influencia” (p. 33).

Por su parte, Lacasa (2004) lo definió como aquellos individuos o grupos que tiene alguna relación con la empresa o institución, pero no forman parte de ella.

Según Marketing promocional orientado al comercio (2008) el público externo está conformado por grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte de la organización que se trate.

2.9.5 Estrategia de comunicación

Toda organización debe estar al tanto de cuáles son sus objetivos, qué es lo que quiere lograr y como ejecutar las acciones para lograrlo. Es por esta razón que al momento de realizar una estrategia comunicacional se debe realizar un diagnóstico y se deben definir prioridades.

La estrategia de comunicación es “la forma como unos determinados objetivos de comunicación son traducidos en lenguaje inteligible para nuestro público receptor, para que los pueda asimilar debidamente” (Ferre y Ferre, 1996, p. 11).

De acuerdo a lo afirmado por Melo (2005) “la comunicación estratégica se desarrolla con base al logro de unos objetivos definidos” (p. 40).

También conocida como planificación estratégica “es el proceso de determinar objetivos (lo que se quiere cumplir), decidir acerca de estrategias (cómo lograr los objetivos), e instrumentar las tácticas (con lo que se concreta el plan)” (Wells, Burnett y Moriarty, 1996, p. 275).

Además, Hofer (1985) plantea que puede verse la estrategia de una organización como una declaración de los medios fundamentales que se usará para tratar de alcanzar sus objetivos. Esta definición se circunscribe a dos observaciones:

la primera, es que para poder actuar la empresa debe invertir parte de sus recursos. Y la segunda, es que para alcanzar cualquier objetivo, la organización también tiene que interactuar con el medio externo.

La comunicación no surge de las casualidades, por lo tanto, para lograr que ésta sea efectiva, se requiere de una estrategia eficaz que permita transmitir los mensajes al público correcto, en el momento correcto (Fernández, 2006).

Siguiendo la misma línea, Wilcox y Ault definen estrategia de comunicación como: “La actividad que describe cómo se va a alcanzar, en teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global” (citado por Pérez, 2012, p. 22).

2.9.6 Mensajes Clave

Según Rojas (2012) define los mensajes claves como “enunciados que tienen la intención de comunicar sólo un tema (una idea, un concepto, un hecho, una indicación, etc.).” De igual forma habla de la efectividad de los mismos: “un mensaje clave efectivo no puede dejar lugar a interpretaciones o a segundas lecturas, ni tiene que ser tan resumido que no explique nada, ni tan extenso que pueda confundir al público” (p. 95).

Mientras que Scheinsohn habla del mensaje clave como “el resultado comunicacional que se propone lograr en un público a través del planteamiento, diseño y transmisión de todos los mensajes dirigidos a un público específico, con el propósito de conseguir un impacto determinado” (p. 170).

III. MARCO REFERENCIAL

3.1 Situación actual de la industria de alimentos en Venezuela

De acuerdo con el índice de Competitividad Global, un informe que elabora el *World Economic Forum* que ayuda a medir el nivel de productividad de un país a partir de sus instituciones y políticas de Gobierno, Venezuela ocupa el puesto 131 de 144 para el período 2014-2015. Desde el 2009 Venezuela bajó 18 escalones con respecto a la productividad y competitividad.

En el libro *Venezuela 2015. Economía, política y sociedad*, el padre, rector de la UCAB y politólogo, José Virtuoso, habla en su prólogo acerca de la situación económica del país y de cómo afecta este contexto al sector empresarial.

Las distorsiones que arrastran las políticas monetaria, fiscal, el alarmante declive que exhibe nuestra industria petrolera, a lo que se une ahora la caída sin parada de los precios internacionales del petróleo, generan un clima muy sensible de incertidumbre y desconfianza que ahuyenta las posibilidades de inversión de capitales nacionales y extranjeros (Virtuoso 2015, p. 7).

Por su parte, González (2015) menciona uno de los principales problemas de la economía de Venezuela y es que “hoy el país depende de un solo sector y de una sola industria, la petrolera, De ella recibe el 96% de las divisas por sus exportaciones, aportan el 45% del presupuesto y el 12% del PIB, esto hay que cambiarlo radicalmente en el tiempo” (p. 14).

Tomando en cuenta el clima de incertidumbre al que se enfrentan los empresarios del país en cuanto a las medidas tomadas por el estado mencionadas por Virtuoso y la dependencia en un solo sector de la economía nombrado por

González, es necesario mencionar factores como la inseguridad, desabastecimiento y expropiaciones recientes hechas por el Estado a empresas del sector privado.

Juan B. Salas, periodista y columnista del diario El Impulso que se imprime en la ciudad de Barquisimeto y circula principalmente en el estado Lara, habla acerca de estas expropiaciones al sector privado colocando como ejemplo la más reciente en su artículo *El peor costo de expropiar los galpones lo asumirán el comercio y consumidores*, el periodista del diario El Impulso menciona las expropiaciones realizadas a Empresas Polar y la consecuencia que traen estos actos sobre los distintos sectores de la población:

Cada vez más limitadas alternativas que tienen los millones de consumidores del área metropolitana para satisfacer sus necesidades básicas, en un ambiente de limitado abastecimiento y sin posibilidades de que dicha situación se revierta a la brevedad, por cuanto ya es excesivo lo que las familias están pagando con la escasez, la inflación y la inseguridad (Salas 2015, p. 2).

Por último, es importante mencionar que el Estado venezolano no sólo posee el mayor y casi único ingreso del país en moneda extranjera a través de PDVSA con la exportación de petróleo, lo que a su vez generó que basen la economía del país en un sistema de importaciones, sino que también poseen el control en la repartición de divisas a través del sistema CENCOEX, antiguamente llamado CADIVI.

Con respecto al acceso a las divisas, el segundo vicepresidente de la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela (Fedecámaras), Carlos Larrazábal, afirmó en una entrevista realizada por el diario El Universal el pasado 24 de abril de 2015 que “la agrupación de cámaras empresariales no maneja divisas. Desde principios de 2015 no ha habido adjudicación de dólares para el sector privado.” De igual manera declaró que “la sequía de divisas afecta los inventarios de 73% de las empresas venezolanas. El

83% de las empresas tienen dificultad para adquirir divisas y 81% tienen dificultad para conseguir materia prima.” (Larrazábal 2015, p. 3).

Entes oficiales encargados de proveer información como el Banco Central de Venezuela o el Instituto Nacional de Estadística no se han pronunciado en lo que va del año 2015. Los organismos tienen ya ocho meses donde no dan a conocer indicadores financieros como la inflación (Índice Nacional de Precios al Consumidor), el Producto Interno Bruto (PIB) o la escasez de productos.

3.2 Historia de la compañía

La información expuesta a continuación es producto de conversaciones personales realizadas con Heidi y Janet Pöppinghaus, el 20 de diciembre de 2014.

En 1958, Wilfried Pöppinghaus emigró a Venezuela desde Alemania. El primer trabajo que consiguió en el país fue en el sector de las telecomunicaciones, en una empresa llamada Telenorma. Tras años en la compañía, Wilfried Pöppinghaus deja su puesto como gerente comercial en Telenorma con la intención de fundar su primera compañía en el país. En el año 1966, finalmente funda Telema C.A. empresa dedicada a la distribución e instalación de centrales telefónicas.

Tras crear y gerenciar Telema C.A., Wilfried decide invertir en el sector alimenticio partiendo de la premisa que “a Venezuela le faltaba una empresa especializada en charcutería alemana”. No sería hasta el año 1972, cuando funda y se desenvuelve como socio mayoritario de Embutidos Viena C.A. En 1983, la organización adquiere otros dos socios: Juan Marques y Basilio Domínguez.

Embutidos Viena fue creciendo exponencialmente hasta el punto que Wilfried Pöppinghaus decide fundar una compañía de menor tamaño pero que sirviera de apoyo para la producción y añadir un valor agregado a la marca. En el año 1996 se funda Jamones Westfalia, lo que le agregaría a Embutidos Viena una gama de

productos artesanales y apoyo en alcanzar los objetivos de producción. En el año 1998, Jorge Montero se integra al equipo de trabajo como gerente general de Jamones Westfalia y como socio de la compañía.

La expansión de Embutidos Viena también se dio en la directiva de la compañía. En el año 1999 ingresaría como socio Domingo Herrera, lo que hizo que Wilfried Pöppinghaus vendiera su parte de la compañía para así dejar la empresa bajo la supervisión de tres socios: Juan Marques, Domingo Herrera y Basilio Domínguez.

No sería hasta el año 2002 que el trabajo de estos tres socios de Embutidos Viena culminaría. Múltiples desacuerdos entre los miembros de la directiva llevaron a la salida de Juan Marques como socio de la compañía.

Jamones Westfalia continuó con sus operaciones sin ser aliado de Embutidos Viena. A pesar de sus esfuerzos, la pequeña organización no contaba con un plan estratégico ni con la fuerza económica para que los productos artesanales que producía compitieran con los productos comerciales que ofrecía la competencia. Lo que luego daría paso al cierre de la compañía en el 2004.

Sin embargo, en mayo de 2005 se realizan las primeras reuniones de un proyecto que uniría la experiencia de una empresa comercial como Embutidos Viena, de la mano de Juan Marques, con el conocimiento de una empresa dedicada a productos artesanales, con el apoyo de Jorge Montero.

En octubre de 2005, se constituye una sociedad de 4 miembros, en la que Janet y Heidi Pöppinghaus registran la compañía bajo el nombre de Especialidades Alemanas Meister, C.A. junto a Juan Marques y Jorge Montero como miembros de la junta directiva.

3.3 Descripción de la organización: Especialidades Alemanas Meister, C.A.

La información expuesta a continuación es producto de entrevistas realizadas a Juan Marques y Jorge Montero miembros de la junta directiva, el 14 de diciembre de 2014.

Especialidades Alemanas Meister, C.A. es una empresa del sector de alimentos. Es una organización privada dedicada a la elaboración de productos cárnicos que trabaja para surtir a mayoristas y minoristas a nivel nacional.

Especialidades Alemanas Meister, C.A. fue fundada hace 10 años en Caracas, Venezuela. Sus accionistas iniciales Janet Pöppinghaus, Heidi Pöppinghaus, Juan Marques y Jorge Montero, actualmente se mantienen como miembros de la directiva. Estos últimos dos han desempeñado el papel de encargados de la gerencia de la empresa desde sus inicios.

La empresa de origen alemán, anteriormente bajo el nombre de Embutidos Westfalia, cuenta con más de 30 años de experiencia y tradición en la elaboración de productos y exquisiteces en el ramo de la charcutería y embutidos alemanes en Venezuela.

El proceso de elaboración se realiza con materias primas cárnicas de primera que se obtienen a nivel nacional, especias importadas de Alemania e insumos nacionales e importados, todo bajo la supervisión de los organismos sanitarios y las normas vigentes en la República Bolivariana de Venezuela.

Manteniendo auténticas recetas originales y bajo los mismos estándares de calidad que se exigen en Alemania, Especialidades Alemanas Meister, C.A. busca a través de sus Maestros Charcuteros o Meisters, ofrecer productos auténticos y de excelencia que satisfagan las exigencias del mercado nacional.

La empresa mantiene una fábrica provista con 45 empleados, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 1. *Distribución de empleados de Especialidades Alemanas Meister, C.A.*

Departamento	Número de empleados
Producción y Empaque	15
Empaque	12
Ventas	6
Administración	4
Dirección	4
Camioneros	4

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a las características que Lafuente (1992) otorga a las pequeñas y medianas empresas, la fábrica puede considerarse como una empresa pequeña, lo que coincide con la percepción de los propietarios y los directores de la empresa. Para Andreu y Martínez (2007) las pequeñas y medianas empresas suelen caracterizarse por disponer de:

Unos recursos humanos muy polivalentes, que a menudo son más expertos en unas áreas que otras y que compensan su falta de conocimientos con trabajo y una capacidad de improvisación tan alta y efectiva que es capaz de suplir todos los defectos que cualquiera pueda encontrar (p. 17).

La jornada laboral en Especialidades Alemanas Meister, C.A. es de lunes a viernes, de 7:00 a.m. a 4:00 p.m., dando una hora de descanso entre 12:00 p.m. y 1:00 p.m. Esta información fue proporcionada por Juan Marques, miembro de la directiva de Especialidades Alemanas Meister, C.A. a través de una conversación personal el día 14 de diciembre de 2014.

3.4 Productos que ofrece Especialidades Alemanas Meister, C.A.

- Salchichas: Yumbo/Bratwurst, Polaca, Alemana, Viena/Wiener y Campesina.
- Jamones: Jamón Especial en Malla, Jamón Selva Negra y Jamón Viskyn.
- Boloñas y Pasteles de Carne: Pastel de Carne, Salami tipo Alemán Cocido, Boloña Lyoner con Pimentón, Boloña Lyoner con Champiñones, Boloña tipo Cervejero/Bierwurst, Boloña Lyoner con Aceitunas y Schinkenwurst.
- Productos Ahumados y Otros: Pastrami de Res, Lomo Ahumado y Roast Beef.
- Ahumados: Chuleta Ahumada Salada, Rodillas Ahumadas y Tocineta Ahumada Salada.
- Pastas de Hígado: Pasta de Hígado Dorada Grande, Pasta de Hígado Ahumada Gruesa, Pasta de Hígado Ahumada Fina y Pasta de Hígado Dorada Pequeña.
- Salchichones y Chorizos: Salchicha Debreziner Cocktail Picante, Salchicha Húngara Debreziner, Salchicha Polizonte Español/Landjäger, Chorizo de Ajo, Chorizo Rojo y Chorizo Picante.
- Especialidades: Coppa Cabeza/Sülze y Morcilla con Lengua.

3.5 Lineamientos estratégicos

La siguiente información fue proporcionada por Jorge Montero, miembro de la junta directiva gracias al archivo general de Especialidades Alemanas Meister, C.A. en diciembre de 2014.

3.5.1 Misión

Desarrollar nuevos productos, maximizar y ser eficientes en nuestra producción y optimizar nuestra comercialización de embutidos y otros productos cárnicos de calidad a todo el mercado nacional del sector alimentos para alcanzar un próspero crecimiento en forma sostenida y racional de nuestra empresa así como el

bienestar de nuestros trabajadores y consumidores, aportando además al desarrollo de la industria alimenticia nacional y el fortalecimiento de nuestra soberanía alimentaria.

3.5.2 Visión

Ser una empresa de fabricación de embutidos y otros productos cárnicos con calidad superior que se posicione entre las más prósperas a nivel nacional, especializándonos principalmente en la línea de embutidos tipo alemán bajo los mismos estándares que se exigen en Alemania. Cuidaremos siempre nuestro apego a la calidad, buenas prácticas sanitarias y nos mantendremos en una constante búsqueda por sobrepasar las expectativas de nuestros consumidores. Mantendremos la confianza de nuestros trabajadores, clientes y proveedores generando el mayor bienestar, desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores a la vez que proporcionar bienestar a la comunidad mediante su buena alimentación y nutrición. Nuestro equipo de trabajadores estará comprometido con los objetivos de la empresa y sus valores, encontrará un adecuado ambiente de trabajo y su esfuerzo personal y como grupo será reconocido e irá prosperando en conjunto con el de la empresa. Todo esto dentro de un marco de respeto integral al medio ambiente, prácticas empresariales éticas, honestas y socialmente responsables y un compromiso solidario y responsable con el desarrollo del país, sus instituciones y las normativas legales vigentes.

3.5.3 Valores

Trabajo en equipo, respeto integral a la persona, compromiso con la misión y visión de la empresa, pasión por la mejora continua y las nuevas ideas que nos hagan mejores como empresa y grupo de trabajo. Trabajar y gestionar profesionalmente por el bien de nuestros consumidores, la comunidad, el país, el medio ambiente y por la autorrealización de nosotros mismos como personas.

3.6 Clientes

La organización divide a los clientes en directos, indirectos y potenciales dependiendo de las condiciones actuales bajo las cuales trabajan con cada uno de ellos y los fines que estos le dan al producto, ya que dependiendo del fin que tenga el producto el tipo de empaque y envío del producto variará.

3.6.1 Clientes directos

Organizaciones que compren los productos para uso directo de los mismos, entre ellos: abastos, panaderías, frigoríficos, carnicerías, charcuterías, bodegones, hoteles, restaurantes, franquicias, cadenas nacionales de supermercados, cadenas regionales de supermercados, hipermercados, supermercados independientes, tiendas de conveniencia y agencias de festejo. Los más destacados y notables serían: Cines Unidos, Hipermercados como Makro, Excélsior Gama, Unicasa, Supermercados Plaza, Plan Suarez, Luvebras y El Patio.

3.6.2 Clientes indirectos

Organizaciones que compren los productos para revenderlos y distribuirlos en otras regiones o a otras cadenas que no tienen relación con la empresa Especialidades Alemanas Meister, C.A. Entre ellos: mayoristas y distribuidores de alimentos.

3.6.3 Clientes potenciales

Todas las organizaciones y personas que pudiesen adquirir los productos de la marca para su uso o venta.

IV. MÉTODO

4.1 Modalidad

Según la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello la modalidad del presente trabajo de grado es el desarrollo de Estrategias de Comunicación, la cual “consiste en la creación de estrategias de comunicación amparadas en necesidades específicas de la organización” (ucab.edu.ve, par. 48).

Con el objetivo de desarrollar acciones que permitan a la empresa Especialidades Alemanas Meister, C.A. optimizar sus comunicaciones internas y externas, se identificaron las debilidades que dificultan una óptima comunicación en ambas dimensiones a través de una investigación documental, focus groups y entrevistas semi-estructuradas, para luego plantear las herramientas que formaron parte de la estrategia de comunicaciones integradas.

4.2 Diseño y tipo de investigación

En función del objetivo, el estudio se plantea como una investigación de diseño no experimental, de campo, orientado a identificar los elementos comunicacionales de Especialidades Alemanas Meister, C.A., con el fin de realizar una estrategia de comunicaciones integradas para esta empresa perteneciente al sector industrial.

Según Baptista, Fernández y Hernández (2014) la investigación no experimental es “el estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en el que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152) lo ideal para el caso de estudio de Especialidades Alemanas Meister, C.A.

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o que están inmersos donde ocurren los

hechos (datos primarios), sin manipular o controlar ninguna variable, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones del hecho. De allí su carácter de investigación no experimental. Arias (2006).

Según Tamayo (1997) la investigación exploratoria es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido investigado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes. Esto coincide con Sabino (2002), quien plantea que las investigaciones de tipo exploratorias se llevan a cabo cuando el tema a estudiar ha sido poco explorado, tiene poca bibliografía y, por lo tanto, se hace difícil la formulación de hipótesis precisas. A su vez es exactamente la situación que alude a Especialidades Alemanas Meister, C.A. pues sus comunicaciones no han sido objeto de ningún estudio hasta los momentos y sus características particulares le diferencian de la mayoría de trabajos de investigación acerca de empresas del sector alimentos.

4.3 Diseño de variables de investigación

Una variable según Tamayo (1997) es un aspecto o componente de fenómeno que es capaz de asumir distintos valores tanto cuantitativa como cualitativamente. Para esta investigación se usaron cuatro variables: Lineamientos estratégicos, Audiencias, Comunicación Interna y Comunicación Externa.

4.3.1 Definición conceptual

A continuación se definen las variables de investigación según referencias teóricas consultadas por los investigadores.

4.3.1.1 Lineamientos estratégicos

La primera variable de investigación de este estudio resulta una parte sumamente importante para la misma, en concordancia con Certo y Peter (1997) que consideran los lineamientos estratégicos de una organización como una parte vital de la misma, pues recogen los objetivos a mediano y largo plazo, además de definirla y diferenciarla de otras similares.

4.3.1.2 Audiencias

Las audiencias son básicamente el objetivo de los mensajes que una organización comunica, según Paz (2005) la audiencia es aquella a la “que nos referimos cuando definimos nuestro mercado, a quien nos dirigimos cuando comunicamos o comercializamos nuestros productos” (p. 21). Mientras que Talaya (2008), define el público objetivo de una manera similar como: “El conjunto de personas y organizaciones que se quiere alcanzar con las acciones de comunicación” (p. 665).

4.3.1.3 Comunicación interna

Pasando a los tipos de comunicación presentes en el ámbito organizacional Barranco (2000) define las comunicaciones internas como:

El conjunto de técnicas que permiten vender una empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes aun mercado constituido por trabajadores, clientes internos, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo de incrementar su motivación y, como consecuencia, su productividad" (p. 191).

Mientras que Fernández (2012) considera que es el conglomerado de acciones que realiza una organización usando los distintos medios de comunicación para la motivación, integración y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros.

4.3.1.4 Comunicación externa

Al igual que en el marco teórico de esta investigación, Fernández (2012) define la comunicación externa como todos los mensajes emitidos por una organización hacia sus diferentes públicos con el objetivo de mantener o mejorar sus relaciones con ellos, al igual que proyectar una imagen favorable o promocionar sus productos y servicios.

Lo que guarda relación con la definición que ofrece Ramos Padilla (1991) quien la defina como la comunicación que se da entre los miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella.

4.3.2 Definición Operacional

La definición operacional de las variables de investigación es el significado que los investigadores asignaron a las mismas basados en la definición conceptual de la misma. Esto con la finalidad de que el lector pueda tener claro en todo momento a lo que se refieren los desarrolladores del trabajo.

4.3.2.1 Lineamientos estratégicos

Para los fines de este trabajo se entenderá por lineamientos estratégicos el conjunto de misión, visión, valores y objetivos de una organización que le permiten reconocerse a sí misma y ser reconocida por todas sus audiencias.

4.3.2.2 Audiencias

Grupo de personas con un conjunto de características similares que forman una parte de una población total, en los que la organización tiene intereses

específicos y a los que se les desea transmitir un mensaje. Estas audiencias pueden encontrarse dentro o fuera de la organización.

4.3.2.3 Comunicación Interna

La comunicación interna se entiende como el proceso de interacción y transmisión de información que tiene lugar dentro de una organización, este proceso es de vital importancia en la búsqueda de afianzar la identificación y el sentido de pertenencia de los trabajadores de la misma.

4.3.2.4 Comunicación externa

Puede definirse como el proceso de intercambio de mensajes que ocurre entre la organización y todas las audiencias que se encuentren fuera de la misma. En este apartado se encuentran entes gubernamentales, clientes, proveedores, consumidores, entidades financieras, competidores y la comunidad que rodea a la organización entre otros.

4.3.3 Operacionalización de variables

Objetivos específicos

- Conocer los lineamientos estratégicos de Especialidades Alemanas Meister, C.A.

Variable: Lineamientos Estratégicos

Tabla 2. Cuadro de operacionalización de variable: Lineamientos Estratégicos.

Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumentos	Fuente
Misión	Alcance, Identificación.	1	Investigación documental / Focus Group.	Archivo de Especialidades Alemanas Meister, C.A. / Empleados de Especialidades Alemanas Meister, C.A.
Visión	Alcance, Identificación.	2		
Valores	Alcance, Identificación.	3		

Fuente: Elaboración propia.

- Identificar las diversas audiencias con las que se relaciona Especialidades Alemanas Meister, C.A.

Variable: Perfil de la audiencia.

Tabla 3. Cuadro de operacionalización de variable: Perfil de la audiencia.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Interna	Edad, Cantidad, Necesidades de comunicación, Manejo de Tecnología.	13,14,15,16,17.	Focus Group / Entrevista	Empleados de Especialidades Alemanas Meister, C.A./ Gerente de recursos humanos
Externa	Tipo, Características, Interés de la organización en la audiencia, Distribución geográfica, Sectores de la vida nacional a los que pertenece.	24,25,26,27,28, 30,33,34,40.	Entrevista	Miembro de la Directiva / Gerente de Ventas.

Fuente: Elaboración propia.

- Identificar las necesidades de comunicación interna de Especialidades Alemanas Meister, C.A.

Variable: Comunicación Interna.

Tabla 4. Cuadro de operacionalización de variable: Comunicación Interna.

Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumentos	Fuente
Medio	Audiovisual, impreso, electrónico.	4,7,18,19,35,36.	Entrevista / Focus Group.	Directiva de la empresa / Personal que labora en la empresa / Expertos en comunicaciones.
Frecuencia	Diaria, interdiaria, semanal, quincenal, Mensual, trimestral y semestral.	5,20,37.		
Flujo	Ascendente, Descendente	9,10,21,38.		
Tipo del mensaje	Informativo, Afectivo, Conativo.	11,12,22,39.		
Fuente	Formal, Informal.	6,8,23.		

Fuente: Elaboración propia.

- Identificar las necesidades de comunicación externa de Especialidades Alemanas Meister, C.A.

Variable: Comunicación Externa.

Tabla 5. Cuadro de operacionalización de variable: Comunicación Externa.

Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumentos	Fuente
Medio	Audiovisual, impreso, electrónico.	32,35,41,42.	Entrevista	Directivo de la empresa / Expertos en comunicaciones.
Frecuencia	Diaria, interdiaria, semanal, quincenal, Mensual, trimestral y semestral.	29,43.		
Tipo de mensaje	Informativo, Afectivo, Conativo, Promocional, Publicitario.	31,44.		
Evaluación	Retorno de inversión, Aumento de ventas, Exposición en medios.	45.	Entrevista	Expertos en comunicaciones.

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Unidades de análisis y población

En cuanto a las unidades de análisis, según Baptista, Fernández y Hernández (2014), las unidades de análisis se refieren a los individuos, organizaciones, periodos, comunidades, situaciones, piezas producidas o eventos, de los cuales se obtendrá información relevante para realizar el trabajo de investigación.

Las unidades de análisis utilizadas para este trabajo fueron el público interno y externo de la Especialidades Alemanas Meister, C.A. y tres expertos en comunicaciones seleccionados por los investigadores; coincidiendo con lo que plantean los autores Baptista, Fernández y Hernández (2014), que sostienen que pueden utilizarse varias unidades diferentes de acuerdo con la información que se necesite.

Mientras que en cuanto a la población, Morles (1994) afirma que “La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a las cuales se refiere la investigación” (p. 17) (Citado por Arias, 1997, p. 31). Esto coincide con la definición que aportan Baptista, Fernández y Hernández (2014) al sostener que la población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174). En el caso de Especialidades Alemanas Meister, C.A., la población a estudiar fue un total de 45 personas que laboran en la organización.

4.5 Diseño muestral

Para diseñar las muestras a investigar se tuvo en cuenta la concepción de Morles (1994) para quien la muestra es el “Subconjunto representativo de un universo o población” (p. 54) (Citado por Arias, 1997, p. 32). Por lo que la muestra de esta investigación se dividió en tres unidades de análisis que estuvieron constituidas por el conjunto de trabajadores de la compañía, entre los que se agrupan choferes, empacadores y charcuteros; la gerencia Especialidades Alemanas Meister, C.A. específicamente el director, el gerente general, el supervisor de ventas y el administrador general; y finalmente, 3 expertos en comunicaciones como asesoría para profundizar el estudio. Estos expertos fueron: Claudia Furiatti, Directora Ejecutiva de Fórum Media, Lidia Pinto, Líder de Cuentas de Pizzolante Comunicación + Estrategia y María Antonia Frías, Directora del Departamento de Comunicaciones Corporativas de Ars DDB Venezuela.

4.6 Tipo de muestra

Por otra parte, en cuanto al tipo de muestra, según Baptista, Fernández y Hernández (1998) “en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, si no de causas relacionadas con las características del investigador o de quien hace la muestra” (p. 207).

El tipo de muestra utilizado en este trabajo es no probabilístico y no aleatorio e intencional. Esto en vista de que la empresa y sus empleados fueron elegidos por los investigadores. Además no todos los elementos posibles pueden conformar la muestra, por lo que un cálculo matemático no arrojaría un resultado preciso. Al mismo tiempo, se usó una técnica intencional ya que los elementos fueron delimitados a juicio del investigador.

4.7 Tamaño de muestra

Al ser Especialidades Alemanas Meister, C.A. una empresa con 45 empleados se utilizó la totalidad de su población disponible como muestra, dado que no todos los empleados coinciden en la planta al mismo tiempo por motivo de las funciones que deben desempeñar, del total de 45 empleados participaron en el estudio trece que si coinciden diariamente en la organización. Estos trece participantes pertenecieron a los distintos departamentos que tiene la compañía como son producción, empaque y distribución; y se dividieron en dos grupos llamados A y B teniendo uno seis personas y otro siete respectivamente.

La muestra estuvo constituida por: cuatro personas de la gerencia de Especialidades Alemanas Meister, C.A., trece trabajadores de la organización y tres expertos en comunicaciones.

Como se puede observar en el marco referencial, la organización no tiene interacción directa con sus consumidores, y el trato con sus clientes se realiza a través del departamento de ventas por lo que no se utilizó una unidad de análisis para el público externo; el análisis de las comunicaciones externas de la compañía y sus necesidades giró en torno a la gerencia de la misma con un énfasis especial en el departamento de ventas que es quien canaliza el mayor flujo de información hacia los públicos externos que son los clientes.

4.8 Instrumentos de recolección de datos

A través de un minucioso análisis, los desarrolladores de esta investigación consideraron que los instrumentos de recolección de datos más adecuados a usar son la Entrevista y el Focus Group o grupo de enfoque, esto porque el estudio demandaba datos cualitativos que explicaran los fenómenos que sucedían dentro de la organización a analizar, siempre teniendo en cuenta las características de la misma.

4.8.1 Descripción

A continuación se pueden apreciar las definiciones de los instrumentos de investigación usados en el estudio.

4.8.1.1 Entrevista

Teniendo en cuenta que es uno de los dos instrumentos de recolección de datos usado en esta investigación, Baptista, Fernández y Hernández (2014) definen las entrevistas como:

Una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (entrevistada) u otros (entrevistados). En el último caso podría ser una pareja o un grupo pequeño como una

familia o equipo de manufactura. En la entrevista a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (p. 403).

Al tratarse de un grupo pequeño de personas compuesto por los gerentes y directivos de Especialidades Alemanas Meister, C.A. y expertos en comunicaciones. Se decidió el uso de la entrevista ya que es más íntima, flexible y abierta que la encuesta. Además de que no necesita de una gran inversión de tiempo ni recursos y permitiría obtener información más precisa y detallada acerca del objeto de estudio.

Específicamente se usó para esta investigación la entrevista semi-estructurada que según Baptista, Fernández y Hernández (2014) “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p. 409). Esto precisamente para asegurar en la medida de lo posible que se estuviese recolectando toda la información necesaria para el desarrollo del trabajo de investigación.

4.8.1.2 Focus Group

En segundo lugar, para este estudio se usó la técnica del Focus Group como instrumento de recolección de datos.

Según Czinkota (2007) un Focus Group es “un conjunto entre seis y doce personas reclutadas con cuidado para que participen en una discusión libre (...) sobre un tema en particular, como el uso de un producto, los hábitos de compra, o las experiencias” (p. 144). De la misma forma, “el Focus Group es un método apropiado para investigaciones preliminares en las cuales se necesita una economía de tiempo” (Scribano. 2008, p. 121).

Además, es importante resaltar que para Soler (1997) los Focus Groups se caracterizan por ser usados en investigaciones cualitativas donde es más importante saber razones del porqué suceden ciertos hechos que la cantidad de hechos en sí.

Así mismo, Soler (1997) destaca que lo más importante del Focus Group es la discusión en sí, la posibilidad de que los participantes puedan discutir expresando sus puntos de vista, experiencias y sentimientos acerca de un tema en particular brindan al investigador datos de alta calidad para realizar conclusiones.

Esto aplica perfectamente con las necesidades de este trabajo de investigación en particular, en el que se contaba con poco tiempo disponible y se necesitaban datos cualitativos que ayudaran a entender el proceso de comunicación que tiene lugar dentro de la organización Especialidades Alemanas Meister, C.A. Incluso este instrumento resultó ser mucho más atractivo para la investigación en detrimento de otros pues según afirma Soler (1997) su objetivo es “llevar a cabo una confrontación de opiniones, ideas o sentimientos de los participantes, con vistas a llegar a unas conclusiones” (p. 81), cosa que no se podría obtener con otro instrumento de recolección de datos de una manera tan directa y cercana.

4.9 Instrumentos de recolección de datos

Los modelos de instrumento, contruidos por los investigadores se muestran a continuación.

4.9.1 Modelo de Focus Group aplicado al personal de Especialidades Alemanas Meister, C.A.

Se iniciará el encuentro con preguntas de familiarización que permitan entrar en confianza con el grupo, para luego pasar a las preguntas de control que puedan brindar datos a la investigación.

Preguntas de familiarización

1. ¿Cuáles son sus nombres?
2. ¿Cuánto tiempo llevan trabajando en esta compañía?
3. ¿En qué área de la compañía trabajan?
4. ¿Qué función desempeña?

Preguntas de control

1. ¿Con cuál de las siguientes frases asocia usted la misión de Especialidades Alemanas Meister, C.A.?
 - a. “Producir los mejores embutidos en el mercado de alimentos nacional...”
 - b. “Desarrollar nuevos productos, maximizar y ser eficientes en nuestra producción y optimizar nuestra comercialización de embutidos y otros productos cárnicos de calidad a todo el mercado nacional...”.
 - c. “Crear nuevas variedades de alimentos cárnicos y distribuirlos a toda la geografía nacional...”
2. ¿Cuál de las siguientes frases le gustaría que formara parte de la visión de Especialidades Alemanas Meister, C.A.?
 - a. “Ser líderes del mercado nacional de embutidos con mayor calidad y presencia en el país...”.
 - b. “Ser la empresa con mayor variedad y calidad de productos cárnicos alemanes en todo el territorio nacional...”.
 - c. “Ser una empresa de fabricación de embutidos y otros productos cárnicos con calidad superior que se posicione entre las más prósperas a nivel nacional...”.
3. En su entorno laboral, ¿qué valores son reconocidos y apoyados por la empresa?
4. ¿A través de cuáles medios recibe información de la empresa?
5. ¿Cada cuánto tiempo recibe información de la empresa?
6. ¿De cuál instancia administrativa emana la información que usted recibe dentro de la empresa?
7. ¿Cómo se comunica usted con la dirección de la empresa?
8. ¿Se entera usted de las decisiones que toma la empresa a través de los comentarios de otros trabajadores o a través de medios formales de la empresa?

9. ¿Se reúne usted con su supervisor para compartir información relevante de la empresa? Describirla si la hay.
10. ¿Sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta por la Gerencia y otros trabajadores?
11. ¿Acerca de qué temas recibe usted información de la empresa?
12. ¿Qué importancia tiene para el desempeño de sus funciones la información que recibe de la empresa?
13. ¿Sobre qué temas le gustaría recibir información de la empresa?
14. ¿Hay eventos o situaciones de las que no se entera a tiempo? ¿Cuáles?
15. ¿Maneja frecuentemente y sin ninguna dificultad herramientas tecnológicas como Whasapp, Pin y Correo electrónico?

4.9.2 Modelo entrevista semi-estructurada para ser realizada a la Directiva y Gerencia de Especialidades Alemanas Meister, C.A.

La siguiente entrevista fue elaborada por estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello y tiene como finalidad obtener información que sirva de base para la realización de un trabajo de grado. Anticipadamente agradecemos por su tiempo.

16. ¿Cuántos empleados tiene la compañía?
17. ¿Qué rango de edades tienen?
18. ¿Qué medios de comunicación utilizan en Especialidades Alemanas Meister, C.A. para comunicarse con sus empleados?
19. ¿Considera efectivos esos medios? ¿Por qué?
20. ¿Con qué frecuencia se emiten comunicaciones?
21. ¿Tienen algún mecanismo de retroalimentación o respuesta por parte de los empleados?
22. ¿Qué tipo de información comparten con el resto de los miembros de la organización?
23. ¿Quién está encargado de diseñar y emitir estos mensajes?

24. ¿Con qué otras organizaciones o sectores relacionados con la empresa mantienen comunicaciones constantes?
25. ¿Qué intereses tienen en mantener contacto con cada uno de esos sectores? Ejemplo: (Clientes, medios de comunicación, entes gubernamentales, entidades financieras, comunidad).
26. ¿Qué importancia tiene cada una para la empresa?
27. ¿Cuántos clientes/proveedores tiene la empresa?
28. ¿Qué características describen a sus clientes/proveedores?
29. ¿Con qué frecuencia se comunican con las diferentes audiencias?
30. ¿Dónde están ubicados?
31. ¿Qué tipo de mensajes comunican?
32. ¿Posee Especialidades Alemanas Meister, C.A. página web?
33. ¿Qué tipo de relación tienen con la comunidad que les rodea?
34. ¿Tienen interés en hacerla más cercana?

4.9.3 Modelo entrevista semi-estructurada para ser realizada al experto en Comunicaciones referente a la estrategia de comunicaciones para Especialidades Alemanas Meister, C.A.

La siguiente entrevista fue elaborada por estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello y tiene como finalidad obtener información que sirva de base para la realización de un trabajo de grado. Anticipadamente agradecemos por su tiempo. (Se dará una breve reseña de la empresa antes de empezar la entrevista).

35. ¿Qué estrategia de medios cree que debería plantearse una empresa con las características de Especialidades Alemanas Meister, C.A.?
36. ¿Qué medios recomienda para lograr que una organización dedicada a producir alimentos y embutidos se comunique efectivamente con sus trabajadores?
37. ¿Qué frecuencia recomienda para la transmisión de los mensajes?
38. ¿Cuál considera sería el flujo ideal de mensajes para una organización con las características de Especialidades Alemanas Meister, C.A.?

39. ¿Qué tipo de mensajes se deberían comunicar?
40. ¿Cuáles serían las audiencias más relevantes para esta organización?
41. ¿Cuál sería la fuente precisa en los medios de comunicación con la que debe vincularse esta empresa?
42. ¿Qué medios recomienda usar a la organización para gestionar sus relaciones con sus audiencias externas?
43. ¿Cada cuánto tiempo sería ideal para la organización generar mensajes a esas audiencias?
44. ¿Qué tipo de mensajes debería emplear con cada una de ellas?
45. ¿Con qué métodos sugiere se pudiesen usar para evaluar los resultados de esta estrategia?

4.10 Validación

Para Tamayo (1997) la validez es el “acuerdo entre el resultado de una prueba o medida y la cosa que se supone medida” (p. 224). Así mismo, todos los instrumentos de medición que fueron diseñados para este trabajo fueron revisados y evaluados por el profesor de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y experto en metodología Jorge Ezenarro, el licenciado en Comunicación Social en el área corporativa Chendo Vásquez quien cuenta con amplia experiencia laboral en el Tribunal Supremo de Justicia, la Organización Nacional Anti-droga y la Escuela Nacional de Magistratura; y finalmente, el Gerente General de Especialidades Alemanas Meister, C.A. Antonio Da Silva quien también tiene amplia experiencia en empresas de alimentos siendo Charcutería Tovar su anterior lugar de trabajo. Además de los antes mencionados, el tutor de esta investigación el profesor de Periodismo institucional en la UCAB y experto en comunicaciones Miguel Peña Samuel, también constató y aseguró que los mismos eran correctos para cumplir los objetivos planteados.

4.10.1 Ajustes de instrumentos

Tras la evaluación de los instrumentos, los expertos propusieron los siguientes ajustes para perfeccionarlos:

- Reenfocar el ítem número nueve en dos preguntas, una para saber la frecuencia de las reuniones y otra para especificar qué temas se trataban en ellas.
- Añadir otra pregunta de familiarización en el Focus Group acerca de si se conocía la misión y visión de la organización.
- Una ligera modificación al ítem número 24 para agregar la frase “o sectores relacionados con el negocio de la empresa”.
- Dividir los ítems número 27 y 28 en dos cada uno, para hacer una pregunta acerca de los clientes y otra acerca de los proveedores.
- Reformular el ítem número 29 puesto que podía confundir al entrevistado.
- Finalmente el ítem número 31 también podría ser confuso por lo que se sugirió hacerlo más cerrado preguntando qué mensajes se comunicaban a los empleados.

4.10.2 Instrumentos finales

Luego de aplicar las sugerencias de los expertos, se procedió a presentar las versiones finales de cada instrumento para ser aplicados posteriormente.

4.10.2.1 Modelo de Focus Group aplicado al personal de Especialidades Alemanas Meister, C.A.

Se iniciará el encuentro con preguntas de familiarización que permitan entrar en confianza con el grupo, para luego pasar a las preguntas de control que puedan brindar datos a la investigación.

Preguntas de familiarización

1. ¿Cuáles son sus nombres?
2. ¿Cuánto tiempo llevan trabajando en esta compañía?
3. ¿En qué área de la compañía trabajan?
4. ¿Qué función desempeña?
5. ¿Conoce cuál es la misión y visión de Especialidades Alemanas Meister, C.A.?

Preguntas de control

1. ¿Con cuál de las siguientes frases asocia usted la misión de Especialidades Alemanas Meister, C.A.?
 - a. “Producir los mejores embutidos en el mercado de alimentos nacional...”
 - b. “Desarrollar nuevos productos, maximizar y ser eficientes en nuestra producción y optimizar nuestra comercialización de embutidos y otros productos cárnicos de calidad a todo el mercado nacional...”.
 - c. “Crear nuevas variedades de alimentos cárnicos y distribuirlos a toda la geografía nacional...”
2. ¿Cuál de las siguientes frases le gustaría que formara parte de la visión de Especialidades Alemanas Meister, C.A.?
 - a. “Ser líderes del mercado nacional de embutidos con mayor calidad y presencia en el país...”.
 - b. “Ser la empresa con mayor variedad y calidad de productos cárnicos alemanes en todo el territorio nacional...”.
 - c. “Ser una empresa de fabricación de embutidos y otros productos cárnicos con calidad superior que se posicione entre las más prósperas a nivel nacional...”.
3. En su entorno laboral, ¿cuáles valores son reconocidos y apoyados por la empresa?
4. ¿A través de cuáles medios recibe información de la empresa?
5. ¿Cada cuánto tiempo recibe información de la empresa?
6. ¿De cuál instancia administrativa emana la información que usted recibe dentro de la empresa?
7. ¿Cómo se comunica usted con la dirección de la empresa?

8. ¿Se entera usted de las decisiones que toma la empresa a través de los comentarios de otros trabajadores o a través de medios formales de la empresa?
9. ¿Cada cuánto tiempo se reúne usted con su supervisor para compartir información relevante de la empresa?
10. ¿Qué temas discuten en estas reuniones?
11. ¿Sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta por la Gerencia y otros trabajadores?
12. ¿Acerca de qué temas recibe usted información de la empresa?
13. ¿Qué importancia tiene para el desempeño de sus funciones la información que recibe de la empresa?
14. ¿Sobre qué temas le gustaría recibir información de la empresa?
15. ¿Hay eventos o situaciones de las que no se entera a tiempo? ¿Cuáles?
16. ¿Maneja frecuentemente y sin ninguna dificultad herramientas tecnológicas como Whasapp, Pin y Correo electrónico?

4.10.2.2 Modelo entrevista semi-estructurada para ser realizada a la Directiva y Gerencia de Especialidades Alemanas Meister, C.A.

La siguiente entrevista fue elaborada por estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello y tiene como finalidad obtener información que sirva de base para la realización de un trabajo de grado. Anticipadamente agradecemos por su tiempo.

17. ¿Cuántos empleados tiene la compañía?
18. ¿Qué rango de edades tienen?
19. ¿Qué medios de comunicación utilizan en Especialidades Alemanas Meister, C.A. para comunicarse con sus empleados?
20. ¿Considera efectivos esos medios? ¿Por qué?
21. ¿Con qué frecuencia se emiten comunicaciones?
22. ¿Tienen algún mecanismo de retroalimentación o respuesta por parte de los empleados?

23. ¿Qué tipo de información comparten con el resto de los miembros de la organización?
24. ¿Quién está encargado de diseñar y emitir estos mensajes?
25. ¿Con qué otras organizaciones o sectores relacionados con el negocio de la empresa mantienen comunicaciones constantes?
26. ¿Qué intereses tienen en mantener contacto con cada uno de esos sectores?
Ejemplo: (Clientes, medios de comunicación, entes gubernamentales, entidades financieras, comunidad).
27. ¿Qué importancia tiene cada una para la empresa?
28. ¿Cuántos proveedores tiene la empresa?
29. ¿Cuántos clientes tiene la empresa?
30. ¿Qué características describen a sus proveedores?
31. ¿Qué características describen a sus clientes?
32. ¿Cómo es la comunicación con sus clientes?
33. ¿Cómo es la comunicación con sus proveedores?
34. ¿Con qué frecuencia ocurre esta comunicación?
35. ¿Dónde están ubicados?
36. ¿Cuáles son los mensajes que comunican a sus empleados?
37. ¿Cuáles son los mensajes que comunican a sus clientes?
38. ¿Cuáles son los mensajes que comunican a sus proveedores?
39. ¿Posee Especialidades Alemanas Meister, C.A. página web?
40. ¿Qué tipo de relación tienen con la comunidad que les rodea?
41. ¿Tienen interés en hacerla más cercana?

4.10.2.3 Modelo entrevista semi-estructurada para ser realizada al experto en Comunicaciones referente a la estrategia de comunicaciones para Especialidades Alemanas Meister, C.A.

La siguiente entrevista fue elaborada por estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello y tiene como finalidad obtener información que sirva de base

para la realización de un trabajo de grado. Anticipadamente agradecemos por su tiempo. (Se dará una breve reseña de la empresa antes de empezar la entrevista).

42. ¿Qué estrategia de medios cree que debería plantearse una empresa con las características de Especialidades Alemanas Meister, C.A.?
43. ¿Qué medios recomienda para lograr que una organización dedicada a producir alimentos y embutidos se comunique efectivamente con sus trabajadores?
44. ¿Qué frecuencia recomienda para la transmisión de los mensajes?
45. ¿Cuál considera sería el flujo ideal de mensajes para una organización con las características de Especialidades Alemanas Meister, C.A.?
46. ¿Qué tipo de mensajes se deberían comunicar?
47. ¿Cuáles serían las audiencias más relevantes para esta organización?
48. ¿Cuál sería la fuente precisa en los medios de comunicación con la que debe vincularse esta empresa?
49. ¿Qué medios recomienda usar a la organización para gestionar sus relaciones con sus audiencias externas?
50. ¿Cada cuánto tiempo sería ideal para la organización generar mensajes a esas audiencias?
51. ¿Qué tipo de mensajes debería emplear con cada una de ellas?
52. ¿Con qué métodos sugiere se pudiesen usar para evaluar los resultados de esta estrategia?

4.11 Criterios de análisis

Para analizar los resultados de la aplicación de los instrumentos se diseñaron matrices de contenido que permitieran cruzar las respuestas de los distintos grupos y entrevistados, tanto para el Focus Group como para las entrevistas semi-estructuradas a la gerencia y directiva de la organización y los expertos en comunicaciones. Las matrices usadas son las siguientes:

Tabla 6. *Modelo de Matriz de contenido de Focus Groups realizado con empleados de Especialidades Alemanas Meister, C.A.*

	Grupo A	Grupo B	Observaciones
Pregunta #	Respuestas	Respuestas	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. *Modelo de Matriz de contenido de entrevistas realizadas a la gerencia y directiva de Especialidades Alemanas Meister, C.A.*

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Observaciones
Pregunta #	Respuestas	Respuestas	Respuestas	Respuestas	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. *Modelo de Matriz de contenido de entrevistas realizadas a expertos en comunicaciones.*

	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Observaciones
Pregunta #	Respuestas	Respuestas	Respuestas	

Fuente: Elaboración propia.

4.12 Limitaciones

Las principales limitaciones a las que se enfrentó esta investigación radicaron esencialmente en el tiempo y disponibilidad de los sujetos que debían ser investigados.

En primer lugar, los horarios de trabajo de los trabajadores de la planta de Especialidades Alemanas Meister, C.A., que no permitían una planificación sencilla de los Focus Groups, además de esto, las reuniones planificadas coincidieron con varios periodos vacacionales de trabajadores de la empresa y ausencias de otros motivados a viajes al interior para realizar entregas de productos, lo que redujo el número de participantes que en una primera instancia se planeaba hacer con 24 participantes divididos en tres grupos de ocho, a los dos grupos de seis y siete participantes respectivamente.

En segundo lugar, el horario y presencia de la gerencia y directiva de Especialidades Alemanas Meister, C.A. también dificultó la realización de las entrevistas que tuvo que hacerse en tres días de semanas diferentes.

También en relación con las entrevistas previstas a la gerencia y directiva de la organización, días antes del periodo de realización de las mismas, la gerente de recursos humanos renunció a su cargo y dejó su puesto en la empresa por lo que se hizo un ligero cambio en el plan de entrevistas y se entrevistó al administrador general quien estaba ejecutando algunas de las funciones de la antigua gerente de recursos humanos.

Finalmente, el escaso tiempo disponible de los expertos en comunicaciones para concretar encuentros y realizar las entrevistas significó otro contratiempo en el proceso de realización de este trabajo.

V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se encuentran los resultados de la investigación documental realizada en el archivo documental de la organización y de los distintos instrumentos de recolección de datos que fueron aplicados en la investigación, se presentan en el mismo orden en el que se consolidaron tras los ajustes y su validación.

5.1 Focus Group

Este Focus Group tiene como objetivo primordial conocer las comunicaciones internas de la organización desde el punto de vista de sus trabajadores. Así mismo, sirve para medir la efectividad de los medios de comunicación que se usan dentro de la misma y detectar los puntos que pudiesen mejorarse.

Para esto se realizaron dos sesiones con trabajadores de los distintos de departamentos de la organización que estuvieron disponibles durante el periodo de aplicación del instrumento.

El primero (A) con seis trabajadores del departamento de producción el día 28 de julio de 2015, conducido por los investigadores Sixto Fernández y Erik Marques. El encuentro inició a las 4:10PM, tuvo una duración de 17 minutos y 13 segundos por lo que terminó a las 4:30PM, esta actividad se realizó en el comedor de la planta en Maripérez. Los investigadores tomaron notas de las respuestas y registraron el encuentro en una grabación que puede ser consultada como anexo A.

El segundo (B) con siete trabajadores pertenecientes a diferentes departamentos de la organización el día 29 de julio de 2015, conducido por los investigadores Sixto Fernández y Erik Marques. El encuentro inició a las 1:32 PM, tuvo una duración de 30 minutos y 31 segundos por lo que terminó a las 2:34 PM, esta actividad se realizó en el comedor de la planta en Maripérez. Los investigadores

tomaron notas de las respuestas y registraron el encuentro en una grabación que puede ser consultada como anexo B.

5.1.1 Matriz de Contenido Focus Group

En el siguiente cuadro se ha procedido a vaciar las respuestas de cada grupo a las preguntas contenidas en el formulario de Focus Group, elaborado para ser aplicado a los trabajadores de Especialidades Alemanas Meister, C.A. Al mismo tiempo se ha realizado un breve análisis de las respuestas más valiosas en el recuadro de observaciones.

Tabla 9. Matriz de contenido de Focus Groups realizado con empleados de Especialidades Alemanas Meister, C.A.

Pregunta	Grupo A	Grupo B	Observaciones
1. ¿Cuáles son sus nombres?	Jorge Zavala, José García, Alberto Rodríguez, Ramón Martínez, Jon Oropesa y Alberto Morillo.	Williams, Mauricio Altamara, Ángel Zambrano, Wilmer Márquez, Gisella Moncada, José Montilla y Henry.	
2. ¿Cuánto tiempo llevan trabajando en esta compañía?	Los seis participantes mencionaron tener en promedio seis años en la compañía teniendo trece años el más antiguo y dos años el más reciente.	En promedio tienen 4 años en la compañía, aunque el más reciente tiene 3 días de haber ingresado y el de mayor antigüedad en la organización tiene 10 años.	Se aprecia que los trabajadores de la compañía tienen varios años en sus cargos y varios tienen alrededor de una década trabajando para la misma por lo que la rotación pareciera ser mínima.
3. ¿En qué área de la compañía trabajan?	En este caso todos trabajaban en el departamento de producción de alimentos.	Empaque, transporte, operaciones y coordinación.	
4. ¿Qué función desempeña?	Dos eran ayudantes de carnicería, dos carniceros, un maestro charcutero y asistente de calidad.	En este caso había un ayudante de camión en transporte, dos operarios de empaque, un empacador, un supervisor de empaque, un charcutero y un	

		coordinador.	
5. ¿Conoce cuál es la misión y visión de Especialidades Alemanas Meister, C.A.?	Todos afirmaron conocer la misión y visión de la organización.	Ninguno de los participantes conocía la misión y visión de la organización a pesar de que estos términos fueron aclarados.	No existe coincidencia entre las respuestas de ambos grupos.
1. ¿Con cuál de las siguientes frases asocia usted la misión de Especialidades Alemanas Meister, C.A.? “Producir los mejores embutidos en el mercado de alimentos nacional...” “Desarrollar nuevos productos, maximizar y ser eficientes en nuestra producción y optimizar nuestra comercialización de embutidos y otros productos cárnicos de calidad a todo el mercado nacional...” “Crear nuevas variedades de alimentos cárnicos y distribuirlos a toda la geografía nacional...”	Todos los participantes coincidieron en que la frase con la cual asociaba la misión de la organización era la opción A.	La mayoría manifestó que asociaba la misión con la opción C con cuatro escogencias, las opciones A y B tuvieron una escogencia cada una y un participante asociaba a la organización con las tres frases.	A pesar de que el grupo A afirmó conocer la misión de la organización, ninguno de los participantes acertó al asociar la frase con la misión y en el grupo B que afirmó no conocer la misión, sólo un participante acertó con su elección, a pesar de esto, este grupo se acercó más a la misión actual de la organización.

2. ¿Cuál de las siguientes frases le gustaría que formara parte de la visión de Especialidades Alemanas Meister, C.A.? a. “Ser líderes del mercado nacional de embutidos con mayor calidad y presencia en el país...”. b. “Ser la empresa con mayor variedad y calidad de productos cárnicos alemanes en todo el territorio nacional...”. c. “Ser una empresa de fabricación de embutidos y otros productos cárnicos con calidad superior que se posicione entre las más prósperas a nivel nacional...”.	En este ítem las repuestas estuvieron repartidas entre las tres opciones, siendo la más escogida la opción C con tres participantes, la opción A con dos y finalmente con un participante la opción B.	En este caso a los participantes aseguraron que les gustaría que la visión estuviese conformada por todas las frases en una, pues consideraban que era la mejor manera que crecer, que a su forma de ver era el gran objetivo de la organización. Sólo un participante manifestó que le gustaría una sola opción, específicamente la A.	Los participantes del grupo A en su mayoría acertaron la opción correcta que era la opción C aunque tres de ellos eligieron otras opciones mientras que en el grupo B teniendo en cuenta que afirmaron no conocer la visión de la organización, consideraron que les gustaría unir estas tres frases para completar así una visión acorde a la compañía.
3. En su entorno laboral, ¿cuáles valores son reconocidos y apoyados por la empresa?	El grupo coincidió en su mayoría que el principal valor que promueve la organización es la responsabilidad y en	Este grupo reconoció un mayor número de valores entre los que destacan en primer lugar el respeto, la calidad, el compañerismo, el trabajo	El grupo A no acertó ninguno de los valores que están inscritos en los lineamientos generales de la organización, por contrario, el grupo B enunció cinco

	segundo lugar la puntualidad.	en equipo y el compromiso.	valores y acertó dos de ellos.
4. ¿A través de cuáles medios recibe información de la empresa?	Todos destacaron la cartelera informativa como el medio de información predominante en la empresa y en segundo lugar las reuniones cara a cara.	Todos coincidieron en que la cartelera informativa y las reuniones cara a cara son los medios de comunicación que predominan dentro de la empresa.	Coincidencia de ambos grupos en los medios de comunicación dentro de la empresa: cartelera informativa y reuniones cara a cara. A pesar de que no fue el foco de la pregunta ambos grupos se vieron satisfechos con la efectividad de estos medios.
5. ¿Cada cuánto tiempo recibe información de la empresa?	Los trabajadores coincidieron en que no hay una frecuencia fija en la actualización de noticias en la cartelera, pero en general consideran que cada quince días en promedio hay noticias nuevas en la organización.	A pesar de que aseguran que la frecuencia varía dependiendo del periodo del año en que se encuentren, hay un consenso en que aproximadamente entre quince días y un mes hay noticias nuevas en la cartelera.	Hay coincidencia en la frecuencia con que se emiten las informaciones en un periodo quincenal, pero no algo que esté bien definido.
6. ¿De cuál instancia administrativa emana la información que usted recibe dentro de la empresa?	Todos coincidieron en que la secretaria de la organización es quien se comunica la mayor parte del tiempo con ellos y es además quien se encarga de	Los participantes reconocieron a la directiva como el ente emisor de todos los mensajes que reciben.	El grupo A identificó a la secretaria de la organización como la responsable de las comunicaciones mientras que el B aseguró que es la directiva directamente quien realiza estas

	actualizar las carteleras.		comunicaciones.
7. ¿Cómo se comunica usted con la dirección de la empresa?	En este caso todos respondieron que para comunicar dudas o inquietudes a la directiva se reunían con su jefe directo y este las hacía llegar a la directiva.	El medio predominante en este caso es la reunión cara a cara y uno de los participantes aseguró que además de esto la comunicación vía telefónica también resulta muy efectiva dentro de la empresa. En la mayor parte de los casos los empleados se reúnen con su supervisor y este se reúne con los directivos para comunicar cualquier tipo de información.	Hay coincidencia en las respuestas que describen el proceso mediante el cual los empleados se reúnen con su supervisor quien hace llegar la opinión y situación de los empleados a la directiva. Dependiendo de la función hay trabajadores que usan el teléfono para comunicarse con la directiva.
8. ¿Se entera usted de las decisiones que toma la empresa a través de los comentarios de otros trabajadores o a través de medios formales de la empresa?	En este caso la mayoría manifestó enterarse por medio de otros compañeros y solo dos manifestaron que se enteraban por medios oficiales como la cartelera.	Los participantes señalaron que se enteran de las dos formas, pero en general se enteran primero gracias a comentarios de sus compañeros.	Los comentarios de los compañeros resultaron ser en ambos grupos el medio más efectivo para la comunicación de mensajes por lo que las redes informales en este caso son más rápidas que las formales.
9. ¿Cada cuánto tiempo se reúne usted con su supervisor para compartir información	Todos manifestaron que se reúnen diariamente con su	La mayoría de los participantes aseguró reunirse a diario, aunque	En general, todos se reúnen diariamente con su

relevante de la empresa?	supervisor y además resaltaron que es muy cercana la relación este supervisor.	dos participantes aseguraron que debido a sus funciones no se reúnen periódicamente con su supervisor, en promedio una vez al mes.	supervisión directa.
10. ¿Qué temas discuten en estas reuniones?	En este caso hay coincidencia, en que se manejan temas tanto laborales como personales en estas reuniones y destacan que existe mucha confianza con el supervisor para comunicar temas y problemas personales así no tengan relación alguna con el trabajo.	Temas netamente laborales según todos los participantes, quienes aseguraron que la calidad de los productos, las presentaciones y la forma de trabajar eran los principales temas.	El grupo A afirmó tener una relación tanto laboral como personal muy estrecha con la supervisión mientras que el grupo B afirmó tener una relación mucho más reducida el tema laboral.
11. ¿Sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta por la Gerencia y otros trabajadores?	Todos reconocieron que sus sugerencias en cuanto a mejoras y cambios en determinados aspectos del trabajo son tomadas en cuenta por la dirección y destacan que varias de sus propuestas han sido tomadas en	A pesar de que reconocieron que la directiva es firme en las órdenes y misiones que asigna, aseguraron también que sus sugerencias son tomadas en cuenta y más allá de eso tienen la firme creencia que estas sugerencias han sido	Los grupos coincidieron en que la directiva toma en cuenta la opinión del personal y más allá de eso los trabajadores sienten que su opinión es clave en el desarrollo de la empresa.

	cuenta.	parte esencial en el desarrollo y crecimiento de la organización.	
12. ¿Acerca de qué temas recibe usted información de la empresa?	Los temas que mencionaron los participantes fueron información acerca del trabajo, de cumpleaños, actividades como quinielas y días no laborales.	Resaltaron temas como los cumpleaños del mes, información de higiene y seguridad, días no laborales e información relacionada con el trabajo diario.	Se aprecia una relación en los temas de información que ambos grupos reciben.
13. ¿Qué importancia tiene para el desempeño de sus funciones la información que recibe de la empresa?	Todos coincidieron que las informaciones que reciben son bastante importantes e incluso añadieron que sería mejor recibir aun más informaciones.	Los participantes reconocieron que la información es muy importante en el desempeño de sus funciones diarias.	Los dos grupos consideraron las informaciones recibidas como muy pertinentes y relevantes.
14. ¿Sobre qué temas le gustaría recibir información de la empresa?	Los participantes sostuvieron que por los momentos la empresa les hace llegar información importante de todos los temas relevantes para ellos.	En este ítem los participantes manifestaron la necesidad de que se comunicara cual fue el empleado del mes, información técnica acerca de los productos que se manejan en el día a día, también creían necesaria mayor	El grupo A además de resaltar nuevamente la efectividad de los medios de la organización, se consideró satisfecha de la información que recibe. Mientras que el grupo B manifestó la necesidad de recibir información en muchas áreas que actualmente no recibe, esto denota baja

		información acerca de medidas sanitarias y de seguridad industrial y se enfocaron de manera enfática en que les sería de gran ayuda y motivación, que la compañía les mantuviera al tanto de los objetivos y metas de producción mensuales y así mismo, los resultados que se obtengan. Por otra parte, los participantes aseguraron que necesitan más posibilidades de integración entre los departamentos porque no hay mucha relación entre ellos y la empresa lo reciente.	integración interdepartamental que es además una de las necesidades que reconoció el grupo B en su respuesta.
15. ¿Hay eventos o situaciones de las que no se enteró a tiempo? ¿Cuáles?	Este ítem resultó ser el más polémico, ya que los participantes señalaron que una semana atrás había entrado en vigencia un nuevo horario de llegada que no les fue consultado y se enteraron el mismo día	Este tema de nuevo generó mucha discusión entre los participantes porque la comunicación de decisiones puntuales como la medida del nuevo horario de ingreso no estaba siendo efectiva según comentaron todos los	Los grupos coincidieron en que hay decisiones de la directiva que no son comunicadas oportunamente lo que produce sorpresas y malestar en el público interno.

	en que entró en uso, lo que les molestaba en gran forma porque sentían que era una medida que les afectaba y no les fue comunicada con anterioridad ni hubo un periodo de discusión. Señalaron como posible solución que esta medida se hubiese realizado una reunión con anterioridad para notificar y discutir el tema.	participantes porque la información no llegó a tiempo a la cartelera y se enteraron el mismo día en que entró vigencia la nueva reglamentación. Además, aseguraron que esto sucede con cierta frecuencia con decisiones similares. Uno de ellos sugiere que sería importante comunicar oportunamente la planificación de las actividades a los empleados para que todos puedan enfocarse y estar al tanto de los objetivos.	
16. ¿Maneja frecuentemente y sin ninguna dificultad herramientas tecnológicas como Whasapp, Pin y Correo electrónico?	Cinco participantes respondieron que usan frecuentemente estas herramientas y aseguraron que les gustaría recibir información a través de ellos, mientras que sólo uno manifestó que no tiene acceso a ellos.	Todos manifestaron tener acceso y manejar frecuentemente estas herramientas.	Casi la totalidad de los participantes afirmaron manejar frecuentemente las herramientas tecnológicas planteadas salvo uno de ellos quien manifestó además de no tener acceso a ellas no tener conocimiento de sus funciones.

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Entrevistas semi-estructuradas

Estas entrevistas tienen como principal objetivo conocer las comunicaciones internas de la organización desde el punto de vista de su gerencia y directiva. Así mismo, sirve para medir la efectividad de los medios de comunicación que se usan dentro de la misma y detectar los puntos que pudiesen mejorarse. Por otra parte, se realizaron tres entrevistas a expertos en comunicaciones con el objetivo de recolectar sugerencia y opiniones que puedan ayudar a satisfacer las necesidades de la organización de la mejor manera posible a través de la estrategia planteada como objetivo general de esta investigación.

Para esto se realizaron entrevistas semi-estructuradas a José Antonio Montesinos Díaz, Administrador General, Juan Marques, Director, Antonio Da Silva, Gerente General y Enrique Martínez, Supervisor de Ventas de Especialidades Alemanas Meister C.A. y a los expertos Claudia Furiatti, Directora Ejecutiva de Fórum Media, agencia de relacionamiento organizacional, Lidia Pinto, Líder de Cuentas de Pizzolante Comunicación + Estrategia y Mariantonia Frías, Directora del Departamento de Comunicaciones Corporativas de Ars DDB Venezuela.

5.2.1 Matriz de Contenido Entrevistas semi-estructuradas de la Gerencia y Directiva de Especialidades Alemanas Meister, C.A.

En el siguiente cuadro se ha procedido a vaciar las respuestas de cada uno de los entrevistados a las preguntas contenidas en el formulario de entrevista semi-estructurada, elaborado para ser aplicado a la gerencia y directiva de Especialidades Alemanas Meister, C.A. Al mismo tiempo se ha realizado un breve análisis de las respuestas más valiosas en el recuadro de observaciones.

En primer lugar se entrevistó a José Antonio Montesinos Díaz. Administrador General de Especialidades Alemanas Meister, C.A. en su oficina de la planta el día 8

de julio de 2015. A este encuentro, que inició a las 4:44 PM y tuvo una duración de 19 minutos y 36 segundos, acudió el investigador Sixto Fernández. Se respaldó la conversación una grabación que puede ser consultada como Anexo C.

Posteriormente, se realizaron entrevistas vía correo electrónico a Juan Marques, Director y Antonio Da Silva, Gerente General Especialidades Alemanas Meister, C.A., las entrevistas se enviaron por correo electrónico el día 7 de julio y se recibió respuesta el día 7 de julio de Juan Marques, mientras que Antonio Da Silva respondió al día siguiente con las respuestas al cuestionario.

Finalmente se entrevistó a Enrique Martínez, Supervisor de Ventas de Especialidades Alemanas Meister C.A. el día 28 de julio a las 4:45 PM, en su oficina de la planta y tuvo una duración de 57 minutos. A este encuentro asistieron los investigadores Sixto Fernández y Erik Marques, e igualmente respaldaron el contenido de la entrevista en una grabación que puede ser consultada como Anexo D.

Tabla 10. *Matriz de contenido de entrevistas realizadas a la gerencia y directiva de Especialidades Alemanas Meister, C.A.*

Pregunta	José Antonio Montesinos Díaz. Administrador General de Especialidades Alemanas Meister, C.A.	Juan Marques. Director de Especialidades Alemanas Meister, C.A.	Antonio Da Silva. Gerente General de Especialidades Alemanas Meister, C.A.	Enrique Martínez. Supervisor de Ventas de Especialidades Alemanas Meister C.A.	Observaciones
1. ¿Cuántos empleados tiene la compañía?	40 empleados aproximadamente.	45 empleados. 3 mujeres y 42 hombres.	45 empleados aproximadamente.	El total de la compañía no lo conozco. Pero el departamento cuenta con 4 vendedores para la zona de la Gran Caracas y 2 más para el interior del país.	De los 45 empleados que tiene la organización 6 pertenecen al equipo de ventas.
2. ¿Qué rango de edades tienen?	En promedio 35, 36 años. El más joven tiene 22 y el mayor 58.	De 18 a 25, hay 15 personas aproximadamente. De 26 a 50 años hay 30 personas aproximadamente.	Diría que hay un promedio de 30-35 años.	Todos pasan los 35 años.	Hay coincidencia en que el promedio de edades de los trabajadores de la organización es de 35 años.
3. ¿Qué medios de comunicación utilizan en Especialidade	Reuniones cara a cara. Se llama al empleado y se habla directamente.	Depende de la situación. Por lo general los comunicados se hacen a través de	Trabajamos día a día por volver el correo electrónico nuestra fuente formal y organizada	Los vendedores presentan un reporte diario de carácter presencial.	Dentro de la organización hay coincidencia en que las reuniones cara a

s Alemanas Meister, C.A. para comunicarse con sus empleados?	Usualmente se le notifica al jefe de la unidad para que el empleado se dirija a la reunión. Además hay dos carteleras y en ocasiones se ponen avisos puntuales.	correo electrónico. De igual forma se cuenta con dos carteleras informativas. También recurrimos con frecuencia a reuniones cara a cara.	de información. Sin embargo las reuniones interpersonales siguen siendo nuestro recurso más usado.	Aparte de las comunicaciones cara a cara se usa el correo electrónico, llamadas telefónicas y chats como Whatsapp.	cara y las carteleras informativas son los medios predominantes, además del correo electrónico que pretende ser usado por la organización como su medio formal. Mientras que los vendedores si se mantienen en contacto además de las reuniones cara a cara vía telefónica, whatsapp y correo electrónico.
4. ¿Considera efectivos esos medios? ¿Por qué?	No mucho, porque en ocasiones yo mismo tengo que ir a buscar al empleado. Muchas veces no logramos comunicarnos de inmediato.	Considero que el caso del correo electrónico es efectivo en un 80%, ya que el otro 20 % de los empleados no tienen un acceso	No mucho, porque en ocasiones los empleados no reciben la información a través del correo electrónico y hay reuniones para	Mientras no haya dificultades como falta de luz o problemas con los equipos, si. Mantenemos contacto	Desde el punto de vista de la gerencia y directiva, dentro de la empresa los medios usados no son del todo

		directo al correo de la empresa, dependen de un acceso externo como un cyber o teléfonos inteligentes para recibirlos.	retransmitir la información.	constante a través de estos medios.	efectivos porque la reunión cara a cara no permite comunicaciones de inmediato y no todos los empleados tienen acceso al correo electrónico. En el caso de los vendedores los medios son efectivos.
5. ¿Con qué frecuencia se emiten comunicaciones?	Diariamente.	Diariamente.	Todos los días.	Los vendedores de la zona de Caracas mantienen comunicaciones diarias con la empresa, mientras que los del interior es interdiaria o según el cliente al que atiendan.	Todos coinciden en que se maneja una comunicación diaria en los distintos niveles de la organización.
6. ¿Tienen algún mecanismo de retroalimentación o respuesta por parte de los	Si, si tienen dudas o sugerencias vienen conmigo y nos reunimos cara a cara.	Si, cualquier empleado es bienvenido a expresar sus dudas o comentarios en el	Si, en Meister buscamos que los empleados se sientan en confianza y tengan acceso a cualquier	Si, los vendedores se mantienen en contacto a diario y se comunican con	Todos coincidieron en que los miembros de la organización son libres de

empleados?		momento que lo necesiten.	departamento para emitir su opinión.	nosotros sin problema.	expresar sus opiniones e inquietudes a través de reuniones cara a cara en cualquier momento.
7. ¿Qué tipo de información comparten con el resto de los miembros de la organización?	Además de las comunicaciones relacionadas netamente con el trabajo como prestaciones sociales y aumentos de salarios. También colocamos las fechas de los cumpleaños y anuncios especiales como puentes vacacionales.	Novedades y acontecimientos relacionados a la compañía. De igual manera se le informa a los empleados de los cumpleaños y cursos que se desarrollarán durante el mes.	Situaciones o decisiones relevantes para la compañía y sus empleados. Además de información como cumpleaños, aniversarios o eventos importantes.	De todo, al ser una empresa pequeña en la que la mayoría de los trabajadores se ubican en una misma sede se dan muchas informaciones informales y formales, mayormente cara a cara.	Hay coincidencia en la mayor parte de los tópicos que se comunican principalmente en torno a los cumpleaños, además de los temas laborales.
8. ¿Quién está encargado de diseñar y emitir estos mensajes?	La encargada de Recursos Humanos.	Se turnan las comunicaciones entre Recursos Humanos, Gerente General y Junta Directiva.	La encargada de Recursos Humanos y mi persona.	De acuerdo a la división del trabajo. Por lo general son los supervisores de área y dirección.	Hay ligeras diferencias en cuanto a quién es el encargado de emitir las comunicaciones, pues a pesar de que todos

					afirman que recursos humanos es el departamento encargado, también se señala que el Gerente general y el Director son encargados también. Lo que no deja claro exactamente quien se encarga de este apartado además de la gerencia de recursos humanos.
9. ¿Con qué otras organizaciones o sectores relacionados con la empresa mantienen comunicación es constantes?	Principalmente los proveedores que son los más importantes, luego los clientes aunque la comunicación con los clientes la manejan principalmente los vendedores, solo nos comunicamos con los clientes si	Con el sector comercial, proveedores y clientes. Entes gubernamentales y bancarios, representantes en Alemania y personalidades del gremio.	Clientes actuales, clientes potenciales, proveedores, supervisores de ventas, empleados. Al igual que banca o entes gubernamentales.	Los distintos tipos de clientes y proveedores. Vendedores independientes, gente del gremio.	Los entrevistados coincidieron en que los principales sectores con los que se comunican son los proveedores y cliente. Aunque afirman mantener

	hay algún problema, del resto son los vendedores quienes usualmente manejan esas comunicaciones.				contacto con diversos sectores de interés.
10. ¿Qué intereses tienen en mantener contacto con cada uno de esos sectores? Ejemplo: (Clientes, medios de comunicación, entes gubernamentales, entidades financieras, comunidad).	Con el Gobierno no mantenemos prácticamente relaciones. Y a nivel publicitario realmente no podemos por los altos costos, pero si nos interesa mantener relaciones con los medios, aunque ahora mismo son distantes. Con los bancos hay muy buenas relaciones.	Con el Gobierno y la comunidad no se mantiene una relación constante. Con los bancos se mantiene una constante y buena comunicación. En cuanto a la publicidad y relación con los medios, nos encantaría invertir más, sin embargo el marco de la ley sólo permite la inversión en publicidad a partir de las utilidades, por lo que nos hemos visto limitados a la hora de invertir en ese sector.	Los clientes y proveedores reciben constante información de nosotros al ser de vital importancia para la fábrica. Por su lado los entes gubernamentales y bancarios reciben información cuando la compañía realiza algo relacionado con ellos. Nos interesa invertir en imagen y publicidad, más no contamos con la fuerza económica para lograrlo.	Mucho, la idea es lograr la mayor cantidad de lazos estrechos o alianzas estratégicas posibles.	Todos coincidieron en que no pueden emprender proyectos publicitarios debido al escaso presupuesto, resaltaron la buena relación con los bancos.

11. ¿Qué importancia tiene cada una para la empresa?	Los más importantes son los proveedores y luego los clientes. También los bancos.	Todos son importantes, pero para mi cargo podría decirse que insumos, repuestos, créditos, autorizaciones y funcionamiento tienen mayor importancia.	Los más importantes son los proveedores y los clientes. Además están los bancos.	Todas son importantes para el buen desarrollo de la compañía.	Los entrevistados coincidieron en que los clientes, proveedores y la banca son los sectores más importantes para la organización. Ninguno hizo mención directa a los medios de comunicación.
12. ¿Cuántos proveedores tiene la empresa?	Tenemos bastantes, alrededor de 15.	La situación actual hace que la empresa cambie de proveedores según su abastecimiento	Tenemos alrededor de 16 -18 proveedores fijos.	No manejo esta información.	A pesar de no haber coincidencia directa, la cifra se encuentra entre 15 y 20. El departamento de ventas manifestó no tener información.
13. ¿Cuántos clientes tiene la empresa?	Son muchos, no sabría decirlo con seguridad.	. La información de clientes exactos puede dártela el departamento correspondiente.	En nuestra base de datos tenía cerca de 1600 clientes, sin embargo se limpió esta lista a 504 luego de filtrar a los clientes morosos.	Actualmente se cuenta con 1600 clientes, más no todos se encuentran activos. La lista de clientes se	Dos de los entrevistados manifestaron no tener conocimiento de la clientela, mientras los

				actualiza cada cierto tiempo con la intención de evitar a clientes morosos, inconstantes, no activos o no rentables.	otros dos coincidieron en el número de total de clientes que alcanzaron y el proceso de depuración de la lista.
14. ¿Qué características describen a sus proveedores?	Son muy buenos, principalmente porque son muy cumplidos y fieles. Muchos llevan con nosotros desde que empezamos en el 2005.	Responsables.	Compromiso y responsabilidad con su trabajo.	No manejo información de proveedores.	Todos destacaron que tienen buenos proveedores responsables, comprometidos y fieles. Otra vez el departamento de ventas admitió no tener información.
15. ¿Qué características describen a sus clientes?	La mayoría de nuestros clientes son muy cumplidos aunque una parte la hemos perdido por mora en los pagos.	Profesionalismo y oportunidad de negocio.	También compromiso y seriedad, algunos son gigantes como los automercados y otros pequeños emprendedores.	Se seleccionan los clientes en base a sus referencias bancarias y personales. Todo depende de las exigencias, disposición y profesionalismo.	De nuevo, todos destacaron la calidad de los clientes y el exigente proceso de selección de los clientes que realiza la organización.

16.¿Cómo es la comunicación con sus clientes?	Es muy buena.	Tratamos de que sea lo mejor posible.	Es muy buena y constante.	Es muy cercana, se realiza a través de los vendedores.	Todos coincidieron en que la comunicación es buena y constante.
17.¿Cómo es la comunicación con sus proveedores?	En estos últimos tiempos se ha hecho muy frecuente porque la escasez ha hecho que haya que estar sobre los proveedores para obtener insumos.	Es muy frecuente pues actualmente hay mucha presión para conseguir los insumos.	Muy buena, hay proveedores que son amigos personales de hace mucho tiempo.	No tengo esta información.	Los entrevistados aseguraron que comunicación es muy buena, a excepción del departamento de ventas que no tenía información.
18.¿Con qué frecuencia ocurre esta comunicación ?	Con los clientes y proveedores varias veces a la semana, a veces a diario.	Prácticamente a diario.	Buscamos que la comunicación sea lo más constante posible.	Depende de la clasificación que posea el cliente. Por ejemplo, con las cadenas de supermercados nos comunicamos 4 veces al mes, mientras que con frigoríficos 2 veces al mes. También influye el flujo de pagos.	No hay coincidencia entre el departamento de ventas y el resto de la gerencia y directiva en cuanto a la comunicación con los clientes.

19. ¿Dónde están ubicados?	Se ubican principalmente en los estados Carabobo, Portuguesa, Lara y Distrito Capital.	Se ubican principalmente en la zona metropolitana de Caracas y los principales estados del país como Aragua, Carabobo, Vargas, entre otros.	Se ubican principalmente en los estados Aragua, Carabobo, Vargas, Portuguesa, Lara y Distrito Capital.	En la Gran Caracas, es decir: Higuerote, Guarenas, Guatire, El Junquito. Parte de la Guaira, Maracay, Apure, Valencia. De resto contamos con distribuidores para Margarita, Barquisimeto, Pto Ordaz y San Félix.	Los clientes y proveedores de la organización están distribuidos en varios estados del país siendo los principales en el Distrito Capital, Aragua, Vargas, Carabobo, Portuguesa y Lara.
20. ¿Cuáles son los mensajes que comunican a sus empleados?	Informativos principalmente.	Informaciones en general.	Informativos.	Informativos y motivacionales.	La organización comunica en su mayoría mensajes informativos a su público interno con la excepción del departamento de ventas que si usa mensajes motivacionales.
21. ¿Cuáles son los mensajes	Igualmente informaciones de	Comerciales con de	Todos los mensajes relacionados a los	Informativos y de servicios	Los mensajes predominantes

que comunican a sus clientes?	precios y productos.	nuestros productos.	productos ahora mismo no se hace publicidad por razones de presupuesto.	post venta.	son los informativos.
22. ¿Cuáles son los mensajes que comunican a sus proveedores?	Más que todo acerca de los insumos disponibles.	Comerciales.	Acerca de nuestras necesidades de productos.	No sabría decir.	Nuevamente los mensajes predominantes son los informativos.
23. ¿Posee Especialidades Alemanas Meister, C.A. página web?	Estaba haciéndose una, pero no se ha terminado. Pero si la necesitamos.	Se inició un plan de desarrollar la página, pero no se ha terminado aún.	Meister posee un dominio en la web, más no está siendo utilizado aún.	Actualmente no.	Hay avances en la construcción de la página web pero el proyecto se encuentra detenido según el director de la organización.
24. ¿Qué tipo de relación tienen con la comunidad que les rodea?	Muy poca.	Muy poca.	Prácticamente nula.	Se realizaron charlas, más no hay planes en la actualidad.	Todos coincidieron en que la relación es casi nula, salvo una charla realizada.
25. ¿Tienen interés en hacerla más cercana?	Por ley nos obligan a mantener relaciones con la comunidad pero nosotros preferimos	Por ley nos obligan a mantener relaciones con la comunidad pero nosotros	Por los momentos preferimos establecer solo el contacto establecido por la ley.	Siempre que no ponga en peligro a la empresa sí.	La mayoría de los entrevistados prefieren mantenerse con un perfil bajo,

	mantenernos bajo perfil.	preferimos mantenernos bajo perfil.			mientras que el Gerente de ventas es partidario de mantener relaciones siempre que no pongan en peligro a la empresa.
--	--------------------------	-------------------------------------	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Matriz de Contenido Entrevistas semi-estructuradas de los expertos en comunicaciones

En el siguiente cuadro se ha procedido a vaciar las respuestas de cada uno de los entrevistados a las preguntas contenidas en el formulario de entrevista semi-estructurada, elaborado para ser aplicado a los expertos en comunicaciones acerca de la estrategia de comunicaciones integradas para Especialidades Alemanas Meister, C.A. Al mismo tiempo se ha realizado un breve análisis de las respuestas más valiosas en el recuadro de observaciones.

El primer experto entrevistado, la Directora Ejecutiva de Fórum Media, agencia de relacionamiento empresarial, Claudia Furiatti, concedió una entrevista al investigador Sixto Fernández en su oficina el día 13 de agosto a las 12:25 PM, el encuentro tuvo una duración de 50 minutos con 47 segundos. Este encuentro siguiendo la metodología de la investigación fue respaldada en una grabación que se encuentra disponible para consulta como Anexo E.

El día 14 de agosto a las 4:20 PM la experta Lidia Pinto, Líder de Cuentas de Pizzolante Comunicación + Estrategia y profesora de la Universidad Católica Andrés Bello, recibió en las oficinas de la agencia al investigador Sixto Fernández quien abordó el encuentro que duró 14 minutos con 28 segundos y se encuentra disponible para consulta como Anexo F.

Finalmente, el investigador Erik Marques entrevistó a Mariantonia Frías, Directora del Departamento de Comunicaciones Corporativas de Ars DDB Venezuela, vía correo electrónico el día 18 de agosto. Ese mismo día el investigador conversó telefónicamente con la entrevistada.

Tabla 11. Matriz de contenido de entrevistas realizadas a expertos en comunicaciones.

Pregunta	Claudia Furiatti, Directora Ejecutiva de Fórum Media.	Lidia Pinto, Líder de Cuentas de Pizzolante Comunicación + Estrategia.	María Antonia Frías, Directora del Departamento de Comunicaciones Corporativas de Ars DDB Venezuela.	Observaciones
1. ¿Qué estrategia de medios cree que debería plantearse una empresa con las características de Especialidades Alemanas Meister, C.A.?	Creo que hay que integrar varias herramientas, es decir un mix, para que funcionen óptimamente las comunicaciones internas y externas.	Para los internos va a depender del número de empleados, teniendo en cuenta que son alrededor de 45 y el entorno en el que estamos donde reina la incertidumbre en la masa laboral, las reuniones cara a cara son el medio más indicado reforzando las redes tradicionales como carteleras informativas, y en casos específicos encartados informativos. En el caso externo depende del público y el presupuesto con que se cuente si se plantea un plan publicitario y otra forma sería a través de la fuerza de	Considerando el tamaño de la compañía consideraría que los mejores medios serían radio por ser masivo, redes sociales para un target segmentado. La televisión considero que es muy costoso, por lo que siempre que haya una noticia relevante recomiendo relaciones públicas.	Los expertos coincidieron en que debe realizarse una mezcla de medios que incluya redes sociales, página web, radio, relaciones públicas y catálogos, volantes y folletos a través de la fuerza de ventas para las audiencias externas, mientras que para las audiencias internas reuniones cara a cara y las carteleras informativas.

		ventas de la organización con catálogos, volantes y folletos. La página web es clave porque es donde todas las informaciones se deben conectar y es el principal medio de consulta para las audiencias externas. También habría que evaluar si son pertinentes las redes sociales.		
2. ¿Qué medios recomienda para lograr que una organización dedicada a producir alimentos y se comunique efectivamente con sus trabajadores?	El correo electrónico es muy bueno para comunicaciones formales, el whatsapp es también excelente pero no todas las personas tienen acceso y recomiendo mensajería de texto por su inmediatez y todos si tienen acceso. Además, las carteleras son muy efectivas además del medio de boca en boca soportado en reuniones con una	El medio cara a cara es la principal vía de comunicación que una organización debe usar teniendo redes a través de las cuales la información vaya cascadeando al resto de la empresa.	Yo creo mucho en las carteleras, sobre todo si el personal esta distintivamente separado entre los que tienen y los que no tienen computadora. Es importante que las carteleras tengan un formato y reglas para su uso. Otro punto importante es no sobresaturar de información al empleado, es decir, colocar el número adecuado de	Los medios señalados son las reuniones cara a cara para luego distribuir la información boca a boca a través de los empleados, las carteleras informativas, la mensajería de texto y los correos electrónicos para comunicaciones formales.

	frecuencia establecida.		carteleras en la empresa.	
3. ¿Qué frecuencia recomienda para la transmisión de los mensajes?	Depende de la cantidad de información pero debería ser un periodo quincenal o mensual.	Depende de la organización, la cartelera puede hacerse quincenal o mensual, pero esta frecuencia en todos los medios debe respetarse y no estar variando, la reuniones pueden ser semanales o quincenales y de toda la organización semestral o anual.	Depende del tipo de mensaje y de la relevancia que se le dé al mismo, por ejemplo, si se decide colocar los cumpleaños pudiese manejarse mensualmente o en el día de cada cumpleaños. Es importante que esto se incluya en las reglas ya mencionadas.	Hay coincidencia en que dependiendo de la cantidad de información lo ideal es que la frecuencia sea mensual o quincenal. Para reuniones operativas que sean quincenales o semanales y para reuniones de toda la organización que sean anuales o semestrales.
4. ¿Cuál considera sería el flujo ideal de mensajes para una organización con las características de Especialidades Alemanas Meister, C.A.?	El flujo debe ser bidireccional y la compañía debe cerciorarse que le información llegue utilizando varios canales de comunicación.	Este debe ser cascadeado es decir, bajar desde la directiva a todas las instancias de la organización y con bidireccional, la información también debe subir como feedback a través de buzón de sugerencias por ejemplo o reuniones cara a cara.	Depende de lo que se quiere comunicar, si se habla de promociones, ascensos, cambio gerencial, celebraciones, misión, visión y valores. Lo ideal es escoger y organizar los contenidos del mensaje para luego hacer un flujograma y analizar su efectividad.	Hubo coincidencia en que debe organizarse la información y luego distribuirla a la organización por sus distintos medios, siempre manteniendo la bidireccionalidad de la información.
5. ¿Qué tipo de mensajes se deberían comunicar?	Además de los mensajes informativos debe tratarse de sumarle	Depende de la dinámica de la empresa, pero es fundamental en una	Cualquier cosa que ayude en el cumplimiento de normativas y	Existió coincidencia en que además de mensajes informativos, es necesario motivar y

	valor a todos los mensajes para hacerlos una experiencia. Con agregarles valor y convertirlos en experiencias. Por ejemplo actividades de integración entre todas personas que laboran allí.	organización incluir mensajes motivacionales y que refuercen la misión, visión, valores y cultura de la organización.	reglamentos. También destacan los mensajes que hacen que el empleado se sienta parte de la compañía, estos nunca deben ser omitidos. Mensajes de cumpleaños o el anuncio del nacimiento de un hijo de algún empleado logran que el miembro de la organización se sienta tomado en cuenta.	crear sentido de pertenencia en los miembros de la organización a través de mensajes con otro tipo de contenidos.
6. ¿Cuáles serían las audiencias más relevantes para esta organización?	Como no hay mucha interacción con los consumidores finales hay que centrarse en los clientes y crear comunidad con los consumidores a través de una red social.	Todas las audiencias con las que le empresa pueda tener contacto, todas las que influyan en la organización y todas las audiencias en la que la organización influya.	A nivel interno considero que conocer el personal, es vital. La ventaja es que, por ejemplo, si el mensaje le llega al personal más difícil o problemático ya se logró el cometido, esto debido a que los empleados que les gusta la compañía también estarán de acuerdo con el mensaje. De igual manera funciona apoyarse en los empleados con mayor	Según las entrevistas la organización debe atender a todas las audiencias con las que la empresa tenga relación o tengan influencia en ella, haciendo énfasis en sus públicos internos, clientes y consumidores finales.

			empatía de la empresa y usarlos como retransmisores del mensaje.	
7. ¿Cuál sería la fuente precisa en los medios de comunicación con la que debe vincularse esta empresa?	Economía, Negocios y Gastronomía.	Pueden ser Negocios y Salud dependiendo de la información y el objetivo de la comunicación.	Dos fuentes. Por una parte negocio y economía por ser del sector empresarial. Por otro lado tienes vida, bienestar ciudad, tendencia y gastronomía que te diferencia del mercado competitivo. Dependiendo del mensaje, se categoriza en cualquiera de estas fuentes.	Las fuentes deben ser: Negocios, Economía, Gastronomía, Salud, Vida, Bienestar y Tendencias.
8. ¿Qué medios recomienda usar a la organización para gestionar sus relaciones con sus audiencias externas?	Una red social específica puede ser Instagram, Facebook o Twitter pero sólo una no todas. Quizá utilizar a algún personaje notorio para hacer de influenciador y relaciones públicas, dependería del presupuesto cualquier intento publicitario.	Depende de la audiencia, si es a los consumidores esta la publicidad y las redes sociales; para los clientes la fuerza de ventas es el mejor medio y para autoridades reuniones o cartas formales. El medio viene dado por la audiencia y el objetivo.	Todos, sin embargo, de tener un presupuesto limitado recomiendo radio y relaciones públicas. Si se llega a reducir aún más el presupuesto, cosa que es bastante común, personalmente creo mucho en la radio, ya que además, puede ser una plataforma para desarrollar	Los medios sugeridos son: redes sociales, radio, relaciones públicas, información a través de la fuerza de ventas y reuniones o cartas formales.

			exitosamente las relaciones públicas.	
9. ¿Cada cuánto tiempo sería ideal para la organización generar mensajes a esas audiencias?	En las redes sociales debe ser diario y luego debe hacerse dependiendo de la información que esté disponible lanzamiento de un nuevo producto como por ejemplo.	No hay un tiempo estipulado. Eso sí, debe ser continua.	Creo que es al revés, lo que suceda dentro de la compañía es lo que determina qué y cuántas veces quiero comunicar. Por ejemplo, si lo que se quiere es relanzar un producto es coherente hacerlo hacia fuera pero de nada sirve hacerlo hacia dentro si el producto no experimentó cambios, ya que tus empleados lo saben.	Según los datos recolectados esto dependerá de la cantidad de información y contenidos que la organización sea capaz de generar la organización. Pero debe ser continua y constante.
10. ¿Qué tipo de mensajes debería emplear con cada una de ellas?	Se deben crear contenidos que promocionar y comunicar y además de la buscar fechas especiales.	Acerca de los productos, los beneficios, identidad de la organización, qué influencia tiene la organización para la sociedad en términos de generación de empleos y beneficios de la producción.	Hacia afuera debe haber una noticia relevante que valga la pena tanto para el productor como para el consumidor. Si no hay noticia y lo que quieres es darte a conocer, colocar publicidad en el punto de venta como “Rompepasillos y Stickers” es un comienzo efectivo. A nivel interno	Según los especialistas deben generarse contenidos noticiosos y relevantes que puedan ser comunicados a las audiencia, tanto acerca de la producción como de la organización y su qué hacer corporativo y social.

			dependerá de si se quiere atacar el clima, los logros de la compañía u otro tema.	
11. ¿Con qué métodos sugiere se pudiesen usar para evaluar los resultados de esta estrategia?	Desde el punto de vista hay que consultar a los empleados, quizá hasta por mensajería de texto; y otros indicadores, como los retweets, likes y retorno de inversión para relaciones públicas.	Indicadores como número de publicaciones, retorno de inversión, ventas, objetivos cumplidos, percepción, percepción de la audiencia interna. Esto puede hacerse con un nuevo diagnóstico de la comunicación interna, un año después de la implementación de la estrategia.	Para la audiencia externa los métodos típicos como recall, visitas si es una página web, seguidores si son redes sociales. En interno al menos una encuesta para medir clima. Es importante que se desarrolle bajo las preguntas ¿Qué continuarías, qué pararías y qué cambiarías?	Se sugiere la creación de indicadores por acción tanto para los públicos internos como los externos: Consulta a los empleados para medir la información y el clima, retorno de inversión, interacción en redes sociales y recall.
12. Comentario adicional.		Toda acción dependerá de los objetivos que persiga la organización y el objetivo que pretenda lograr la estrategia.	Es indispensable que el empleado se sienta identificado con su departamento y luego con la empresa. También el sentido de pertenencia es algo que se trabaja con el tiempo pero la idea es lograr que en el momento que el empleado entre en la	

			organización ya sienta empatía. Otra buena estrategia es que los empleados sean parte de la toma de decisiones o que la empresa les haga creer eso. No omitir los detalles, si nunca se ha hecho nada se debe lograr que el empleado sea tomado en cuenta con cumpleaños, pines, gorras o un nombre que sea para identificarse, como nuestros Arsianos.	
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Análisis de los resultados obtenidos

Tras aplicar los instrumentos de recolección de datos a las distintas unidades de análisis, se encontraron varios puntos clave que los investigadores consideraron necesario destacar para posteriormente desarrollar la estrategia desde los puntos de vista de cada unidad de análisis.

En primer lugar desde el punto de vista de los empleados de la organización, sienten que en general son informados de la mayor parte de temas relevantes para ellos, aunque no existe una actualización periódica coinciden en que la información suele llegarles de alguna manera, principalmente a través de otros empleados que escucharon comentarios en algún otro lado o los medios formales como las carteleras.

Por otra parte, aunque no es el foco de la investigación tratar el clima de la organización, los empleados aseguraron que se sienten muy a gusto en la empresa principalmente por la alta integración que existe en el grupo de trabajo, aunque al avanzar en las cuestiones, evidenciaron tener una relación interdepartamental muy débil. Al mismo tiempo, existe otro aspecto a destacar, el medio de comunicación predominante en la organización es la comunicación cara a cara y el flujo de la misma es bidireccional por lo que los empleados tienen formas prácticas de hacer llegar sus sugerencias e inquietudes a la directiva a través de sus supervisores de manera expedita. Lo más importante es este sentido es que los empleados sienten que sus sugerencias son tomadas en cuenta.

Por otro lado, los trabajadores de la empresa consideran que la empresa olvida comunicarles ciertas decisiones o toma de medidas de manera oportuna lo que en repetidas ocasiones ha creado malestar en ellos, no les comunica los objetivos, metas y situación actual de la compañía y además sienten que la organización podría ser más atenta con fechas como sus cumpleaños. Finalmente, al evaluar los conocimientos que tienen los miembros de la organización de los lineamientos estratégicos de la organización como Misión, Visión y Valores el

conocimiento es bastante nulo acerca de los mismos aunque tienen una idea bien consolidada de cómo les gustaría que fueran.

Pasando al punto de vista de la directiva y gerencia de la organización, esta considera que la audiencia más importante para la misma son sus clientes y proveedores con los cuales mantienen excelentes relaciones. Los clientes entendidos como las empresas que adquieren los productos de la compañía para comercializarlos en sus puntos de venta. Es llamativo como la organización mantiene una relación nula con los consumidores finales, pues no posee medios a través de los cuales puedan relacionarse ni posee presupuesto para enviar mensajes publicitarios por medios masivos como la televisión aunque le gustaría hacerlo, según comentaron en las entrevistas.

Por otra parte, reconocen los mismos medios de comunicación que sus empleados dentro de la organización aunque no los consideran tan efectivos porque no son inmediatos y no todos los miembros de la organización tienen acceso a medios como el correo electrónico o el whatsapp. También se evidenció poca organización en la actualización de medios formales como las carteleras. Al mismo tiempo la directiva no tiene bien definido quienes son los responsables de encargarse, diseñar y transmitir las comunicaciones de la empresa, pues hay discrepancias en torno a este tema entre los directivos y gerentes. Así mismo, los directos y los responsables de los distintos departamentos no tienen una perspectiva alineada sobre la cual trabajar ya que no tienen información acerca de las otras áreas de la empresa ni tienen mecanismos a través de los cuales ponerse al tanto periódicamente. Por otro lado, consideran que toman en cuenta a sus empleados y resaltan que ellos tienen libertad plena de expresar sus opiniones y sugerencias cuando quieran.

Las relaciones y comunicaciones que Especialidades Alemanas Meister, C.A. mantiene con todas sus audiencias son de corte informativo y laboral, no hay presencia de mensajes motivacionales o con carga emotiva. No existe un trabajo

estratégico que busque promover la lealtad, el sentido de pertenencia o crear vínculos más allá de los contractuales y de negocios. Además, la organización no tiene relación con la comunidad que le rodea ni tiene intenciones de tenerlas a parte de lo que exige la ley.

Finalmente, los especialistas en comunicaciones consultados aportaron lineamientos a seguir en la construcción de la estrategia para pueda satisfacer las necesidades de comunicación de la organización. Ellos coincidieron que a pesar de que todas las audiencias son igual de importantes y deben ser tomadas en cuenta, es importante por los momentos concentrar los esfuerzos comunicacionales en los públicos internos, en los clientes y consumidores finales, usando tácticas como las redes sociales, radio, relaciones públicas, promoción usando la fuerza de ventas y activando la página web de la organización. Además, consideraron importante variar la gama de mensajes de la organización incluyendo mensajes motivacionales, que agreguen valor a la organización y que evoquen experiencias. Así mismo, resaltaron la importancia de crear sentido de pertenencia entre los miembros de la organización, de estrechar los lazos entre sus trabajadores a través de medios de integración, de motivar a los empleados más allá del sueldo y de formalizar y estructurar las comunicaciones de la organización estratégicamente.

Por otra parte destacaron la importancia de plantearlas tácticas comunicacionales en función de los objetivos de la organización y como último punto de importancia, recomendaron indicadores para medir los resultados de la estrategia como consulta a los empleados para medir la información y el clima, retorno de inversión, interacción en redes sociales y recall.

5.4 Análisis de entorno

Con la información recabada por todos los instrumentos validados, los investigadores consideraron importante realizar un análisis del entorno en el que se encuentra la organización, esto a través de una Matriz FODA. En la que se analizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

5.4.1 Matriz FODA

Tabla 12. Matriz FODA.

Fortalezas	Oportunidades
- Producción de alimentos hechos en Venezuela. - Recetas originales de producción alemanas. - Alta variedad de productos embutidos. - Empaque apropiado y con buena presencia. - Diez años dentro del mercado nacional. - Baja rotación del personal. - Instalaciones de primer nivel. - Personal calificado y con experiencia. - Personal comprometido con los objetivos de la organización. - Flujo Transversal de la comunicación. - Excelente integración intradepartamental. - Empresa al día con las regulaciones gubernamentales. - Procesos productivos no dañinos para el medio ambiente. - Los empleados de la organización consideran suficiente los canales por los cuales se comunican con la empresa. - La organización grabó un comercial para cine en el año 2010 y se encuentra en condiciones de ser usado actualmente.	- Muchas empresas del sector se encuentran cerrando sus plantas o reduciendo sus niveles de producción por la situación actual, ejemplo Embutidos Viena, C.A. - Alta escasez en productos cárnicos y proteicos, como la carne, el pollo y el cerdo. - Existen pocos competidores que se especialicen en charcutería alemana. - Existencia de nuevas herramientas tecnológicas que pueden usarse para mejorar las comunicaciones de la organización. - Presencia de nuevos medios digitales interactivos como las redes sociales de alto impacto y bajo costo. - Amplio mercado potencial.
Debilidades	Amenazas
- Poca identificación del personal con la misión, visión y valores actuales de la organización. - Presupuesto de comunicaciones limitado. - La organización es mucho más pequeña que sus competidores directos. - Poca integración interdepartamental dentro de la organización. - Escasa planificación de las comunicaciones. - No existe división de responsabilidades en cuanto a las comunicaciones de la organización. - Escasa inversión en beneficios adicionales motivacionales a los trabajadores de la organización. - Carece de departamento de comunicaciones. - Carece de Manual de comunicaciones. - Carece de Manual de crisis.	- Competidores de gran tamaño y trayectoria dentro del mismo sector de alimentos. - Deterioro del sector industrial venezolano. - Incertidumbre en cuanto a la situación política y económica del país. - Control cambiario que dificulta la obtención de materia prima. - Políticas gubernamentales aplicadas en los últimos años al sector industrial, como la ley del trabajo. - Incertidumbre en el sector industrial y de producción de alimentos con respecto a las expropiaciones y confiscaciones de plantas y alimentos.

Fuente: Elaboración Propia.

La matriz incluye las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Especialidades Alemanas Meister, C.A. que los investigadores han detectado a lo largo del trabajo. Estas servirán de apoyo y punto de partida para la estrategia a realizar, pues los investigadores deberán organizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades que existen en el entorno. Así mismo, estas fortalezas deben usarse estratégicamente para proteger a la organización de las amenazas que además de poner en peligro a la misma, condicionarán las acciones a realizar. Otro punto importante dentro de este esquema, son las debilidades de la organización, estas deberán tratar de ser, en la medida de lo posible, mejoradas a través de tácticas que las transformen en fortalezas que puedan ser usadas para aprovechar nuevas oportunidades.

VI. ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS

En este capítulo se mostrará la estrategia de comunicaciones integradas diseñada con base en las necesidades comunicacionales que se diagnosticaron en el estudio realizado a Especialidades Alemanas Meister, C.A. y los resultados que arrojó el mismo.

6.1 Análisis de la situación

Especialidades Alemanas Meister, C.A. es una organización en pleno crecimiento, que se dedica a producir y vender alimentos cárnicos de primera calidad. Se especializa en la charcutería alemana y comercializa sus productos a través de cadenas de supermercados, frigoríficos, restaurantes, panaderías y distribuidores mayoristas.

Actualmente, la organización se comunica con sus empleados a través de reuniones personales, carteleras informativas y en algunos casos, correos electrónicos y Whatsapp. La organización no considera del todo efectivos estos medios ya que carecen de inmediatez y no todos disponen de acceso a las herramientas tecnológicas mencionadas. Por el contrario, sus miembros consideran que la compañía realiza un buen trabajo manteniéndolos informados a pesar de que no hay una frecuencia establecida para la comunicación de informaciones y existen varios casos de decisiones y medidas de la compañía de las cuales no fueron informados y crearon mucho malestar en ellos. De esta forma sus trabajadores también afirman que deberían tener mayor conocimiento de los objetivos, metas y avances de producción de la organización como fuente de motivación.

En cuanto a los lineamientos estratégicos de la organización, la directiva no se encuentra totalmente de acuerdo en torno a la Misión, Visión y Valores de organización lo que evidencia poca planificación estratégica y comunicación entre los

directivos para alinear sus perspectivas de la organización. Estos lineamientos no son comunicados a los miembros de la organización, por lo que no hay conocimiento de ellos ni identificación con los mismos por parte de los empleados, aunque es importante señalar que los miembros de la organización tiene una idea bastante uniforme de cómo deberían ser esos lineamientos según su criterio.

La responsabilidad de la comunicación dentro de la organización también pareciera ser difusa, al no estar del todo claro para la directiva quien es el encargado de diseñar y emitir todos los mensajes de la empresa.

Por otra parte, los empleados de la organización consideran que pudiesen realizarse acciones a través de las cuales la compañía reconozca y premie su labor. Al mismo tiempo, los investigadores observaron que existe gran integración dentro de cada departamento, pero al mismo tiempo es muy escasa la integración y relación de los diferentes departamentos de la empresa entre ellos.

Pasando a las comunicaciones externas de la organización, la organización se relaciona con diversas audiencias en diversas medidas, siendo las más importantes para ella su clientela y sus proveedores, ya que según los entrevistados son las indispensables para sostener la empresa. Según la información recabada, la relación que existe entre la empresa y sus proveedores es excelente, al igual que con la clientela, a pesar de que la comunicación se limita a un plano comercial en el que solo se intercambian informaciones acerca de los precios y productos disponibles.

En cuanto a la promoción de los productos de la compañía, la organización se limita a promocionarlos a través de su fuerza de ventas. La directiva asegura que le gustaría realizar acciones de publicidad para competir con otras empresas del rubro en ese sentido, pero no poseen el presupuesto para hacerlo. La única experiencia que ha tenido Especialidades Alemanas Meister, C.A. en temas publicitarios se remonta a 2010 cuando produjo un comercial para el cine, este anuncio aún se encuentra disponible.

Finalmente, Especialidades Alemanas Meister, C.A. se encuentra inmersa en un ambiente complejo, donde los precios fluctúan constantemente, hay gran escasez y los productos de la marca, por su precio, se convierten en prohibidos para gran parte de la sociedad. En este mismo entorno se encuentran empresas de gran tamaño y amplia trayectoria como Plumrose y Oscar Mayer, que tienen un alto posicionamiento en el mercado, una presencia muy fuerte en el punto de venta y una gran presencia en medios publicitarios debido a su presupuesto. Al mismo tiempo, los investigadores han visto oportunidades en la escasez de alimentos como carne, pollo y cerdo, que podría motivar a los consumidores a buscar alimentos sustitutos altos en proteínas como los que la empresa produce, el hecho de que existan pocas compañías que se especialicen en charcutería alemana usando técnicas de producción alemanas entre las que por los momentos solo resalta Charcutería Tovar, por lo que hay un mercado que podría captarse si la marca se promociona de manera adecuada.

Para encarar esta situación, se propone una estrategia que integre herramientas de publicidad, mercadeo y relaciones públicas, además de acciones que apuntan al área de recursos humanos como algo adicional dentro del plan de acción, puesto que la organización lo necesita y no existe un departamento encargado dentro de la misma. Así mismo, esta propuesta es un conglomerado de todas las acciones de las distintas ramas antes mencionadas, que pretenden satisfacer las necesidades de comunicación detectadas y se recomienda que sean aplicadas de la manera en que se plantean, aunque no es de carácter obligatorio pues dependiendo de lo que considere la empresa podrían realizarse ajustes a la estrategia para su aprobación.

6.2 Identificación y definición de audiencias clave

Las audiencias clave para Especialidades Alemanas Meister, C.A. se dividen en público interno y públicos externos. La estrategia segmentará los mensajes que

comunique a sus distintos públicos dependiendo de la relevancia que tengan estas comunicaciones para el público receptor y los objetivos que desee lograr la organización con estas determinadas audiencias.

6.2.1 Definición de la audiencia interna

El público interno de la organización está constituido por todos los trabajadores de la misma. Este público reúne características diferentes y se divide para fines de la estrategia en personal que trabaja fijo en la planta y personal que sólo pasa puntualmente por la planta, pero su rutina se desarrolla fuera de la misma.

- Empleados que laboran diariamente en la planta: en este grupo se encuentra el personal de oficina y administración, la dirección, los empleados de producción y los empleados de empaque. Las edades en este grupo van desde los dieciocho años hasta los 58 años. También hay diferentes niveles socioeconómicos y de estudios que van desde educación primaria y bachillerato hasta educación universitaria. En su mayoría son hombres.
- Empleados que laboran diariamente fuera de la planta: este grupo está constituido por los camioneros y el equipo de ventas. Teniendo esto en cuenta, son cuatro camioneros y seis personas en el equipo de ventas que no se encuentran todos los días en la planta sino que pasan poco tiempo en ella. Los camioneros tienen un nivel educativo de bachillerato mientras que los vendedores son técnicos superiores y universitarios. Todos son de sexo masculino y tienen en promedio 35 años.

6.2.2 Definición de la audiencia externa

La audiencia externa de la organización está compuesta por todos los sectores de la sociedad con los cuales interactúa la organización, dependiendo del

interés que tenga la misma en esa audiencia y de los objetivos a lograr, se priorizarán unos sobre otros a pesar de que todos son igualmente importantes:

- Proveedores.
- Clientes directos.
- Clientes indirectos.
- Clientes potenciales.
- Consumidores.
- Competidores.
- Organizaciones gremiales del sector alimentos.
- Entidades financieras.
- Medios de comunicación.
- Entidades gubernamentales.
- Comunidad.

Para fines de la estrategia y este trabajo los investigadores sólo se enfocarán en los siguientes públicos por razones estratégicas de la empresa y el trabajo a realizar:

- Clientes directos: Este grupo está compuesto por las organizaciones que actualmente compran productos Meister para su uso como restaurantes, hoteles y cines; y empresas que compran los productos para venderlos al detal al público como: automercados, panaderías y frigoríficos.
- Clientes indirectos: Estos son distribuidores mayoristas que se encargan de llevar los productos a otras zonas geográficas donde la organización no posee fuerza de ventas, como el estado Nueva Esparta por ejemplo.
- Clientes potenciales: Todas las organizaciones y personas que pudiesen adquirir los productos de la marca para su uso o venta pero actualmente no lo hacen por desconocimiento o falta de convencimiento.
- Consumidores: Público en general que compra el producto de la marca ocasionalmente pero no lo conoce ni lo busca deliberadamente. Es un consumidor que generalmente tiene nivel socioeconómico alto ubicado en los

niveles A, B y C+. Probablemente haya consumido en varias ocasiones el productos de la marca pero no la recuerda exactamente, no la recomienda, es capaz de comprar cualquiera de las opciones disponibles y no es fiel a la marca.

- Medios de Comunicación: periodistas interesados en las fuentes de negocios, economía, gastronomía y salud, principalmente además de los medios enfocados en actualidad en general.

Teniendo en cuenta esta información, las audiencias a las que la organización dirigirá los mensajes de esta estrategia serán los siguientes:

Tabla 13. *Definición de audiencias.*

Audiencias	
Internas	Externas
- Empleados que laboran diariamente dentro y fuera de la planta.	- Clientes directos. - Clientes indirectos. - Clientes potenciales. - Consumidores. - Medios de Comunicación.

Fuente: Elaboración Propia.

6.3 Objetivos comunicacionales

Los objetivos de la estrategia según cada audiencia son los siguientes:

Audiencia interna.

- Suministrar información acerca de la filosofía y lineamientos estratégicos de la organización (Misión, Visión, Valores, Objetivos y Metas) a todos los miembros de la organización para consolidar el sentido de pertenencia de los mismos hacia Especialidades Alemanas Meister, C.A.

Clientes directos e indirectos.

- Estrechar la relación entre la organización y sus clientes actuales profundizando los vínculos que los unen más allá de la alianza comercial para reforzar y afianzar la fidelidad a la marca.

Clientes potenciales y consumidores.

- Transmitir los atributos de los productos de la marca a los clientes potenciales y consumidores para lograr su preferencia al momento de realizar la compra.

Medios de Comunicación.

- Suministrar contenidos atractivos a los medios de comunicación para generar oportunidades de interacción y lograr presencia en espacios noticiosos.

6.4 Tácticas y acciones de la estrategia

Las siguientes tácticas y acciones han sido desarrolladas de acuerdo al análisis realizado de las necesidades comunicacionales que fueron detectadas en la organización, las capacidades de la misma y las sugerencias y recomendaciones de los expertos en comunicaciones consultados en torno a este caso, y tienen como finalidad alcanzar los objetivos antes planteados en esta estrategia. Estas han sido segmentadas de acuerdo al público al que se dirigen por lo que se presentarán primero hacia el interno y seguidamente al externo.

6.4.1 Audiencia interna

Tabla 14. *Estrategia para audiencia interna.*

Estrategia
Suministrar información acerca de la filosofía y lineamientos estratégicos de la organización (Misión, Visión, Valores, Objetivos y Metas) a todos los miembros de la organización para consolidar el sentido de pertenencia de los mismos hacia Especialidades Alemanas Meister, C.A. Para ello se empelará una estrategia de relacionamiento, amparada en el contacto directo en primer lugar, pero integrando también formas impresas de la comunicación, así como la utilización de algunas de las herramientas que brinda la comunicación digital. Se sugiere incluso la

utilización de manifestaciones comunicacionales vinculadas a lo audiovisual como un complemento. Además, se incluyen tácticas y acciones que apuntan al departamento de recursos humanos pero generarán oportunidades comunicacionales y ayudarán a conseguir los objetivos planteados.	
Técnicas	Acciones
Reuniones formales de alineación	Reuniones destinadas a la directiva, gerencia y supervisores de cada departamento de la organización. Se tratarán temas como novedades operativas de la planta, alineación de temas importantes de cada departamento, discusión de medidas a aplicar como nuevos horarios y turnos de trabajo, retroalimentación de conversaciones de los empleados con sus supervisores, objetivos inmediatos de producción y ventas, rendimiento de los trabajadores y votaciones a los empleados del mes entre otros temas de interés para la organización. La frecuencia de estas reuniones de alineación será quincenal y tendrán lugar en la planta durante un desayuno.
Reuniones Generales	Reuniones en las que participará toda la organización en conjunto y se tratarán los objetivos y metas de la organización, será el momento en el que la directiva y gerencia compartan, oficialmente, información acerca del estado de la organización, metas de producción y objetivos a cumplir durante el año. Estas reuniones tendrán lugar tres veces al año, una de apertura en enero al iniciar las actividades del año en la planta en la que se establecerán los objetivos y metas del periodo, seis meses después en julio se realizará el corte del primer semestre donde se evaluará y compartirá el avance y estado de las metas propuestas a principio de año, así como novedades referentes al entorno o situación del país, y finalmente, en diciembre tendrá lugar la reunión de cierre donde se compartirán a todos los miembros de la organización los resultados del año. Esa reunión coincidirá con la fiesta de navidad por lo que se realizará antes de empezar las celebraciones.
Carteleras informativas	Se mantendrán las dos carteleras actuales de la organización dada su probada efectividad, una en cada piso de cada departamento para que todos los trabajadores tengan acceso a ellas. Se actualizarán mensualmente con información de interés para los empleados como medidas de seguridad e higiene, medidas acerca de horarios y regulaciones, cumpleaños del mes y empleados del mes entre

	otros posibles temas. Ver anexo G.
Rotulados Institucionales	Se dispondrá de una pared de la planta que sea visible a todos sus trabajadores para rotular frases de la misión, visión y valores de la organización, con el fin de que sean fijados efectivamente y puedan hacerse cotidianos a todos.
Mensajería instantánea	Se creará una base de datos con los números de celular de todos los miembros de la organización, esto para alertas inmediatas para situaciones que lo ameriten. Esto posibilitará que todos los miembros de la organización puedan enterarse al instante de las medidas o situaciones que tienen lugar en la planta a pesar de no estar allí en el momento y no tengan acceso directo a la cartelera. En estas alertas se indicará breve descripción de la situación y se hará un llamado de atención a buscar más información bien sea en su correo electrónico, supervisor inmediato o cartelera informativa. Ver anexo H.
Correo electrónico	Se usará mayormente con la directiva, gerencia y supervisores de departamento para comunicaciones formales acerca de la organización, así podrán estar enterados de todas las decisiones y medidas a ejecutar con un respaldo formal a pesar de que no estén en la planta. Ver anexo I.
Compartir de Fin de Mes	El último viernes de cada mes se realizará un pequeño compartir en la planta luego del almuerzo, en la que todos los miembros de la organización se reunirán para celebrar los cumpleaños del mes, los aniversarios anuales que se cumplan en el mes y se entregará el reconocimiento al empleado del mes.
Fiesta de Navidad	El mismo día de la Reunión General de cierre de año, tendrá lugar la fiesta de navidad que consistirá en un almuerzo típico en la planta de Maripérez después de finalizada la Reunión general. En esta fiesta además de celebrar en conjunto la fecha decembrina, la organización podrá anunciar ascensos si los hay, se otorgará el premio al empleado del año y se realizará el intercambio de regalos en el que podrán participar todos los miembros de la organización. Ver Anexo J.
Actividad de Integración Anual	Encuentro que tendrá lugar en el mes de enero y reunirá a todos los miembros de la organización para una actividad que permita una integración de los mismos. Se plantea realizarla en el campamento de la Llanada que ofrece paquetes corporativos para este tipo de organizaciones. Ver Anexo K.
Intercambio de regalos	Esta actividad se realizará en la fiesta de navidad

	como una manera de unir a la organización, todos los miembros de la organización podrán participar y se realizará un sorteo los primeros días del mes de diciembre.
Material POP Meister	Se le otorgará a cada miembro de la organización chemises a la medida y llaveros destapadores con los colores de la organización y su isologotipo. Ver Anexo L.
Video Institucional	Se grabará un video con los trabajadores de la organización en la planta, en el cual se muestren su labor diaria y se describa la organización y se enuncie la Misión, Visión y Valores de la organización.
Inducciones Organizacionales	Cada vez que ingrese un trabajador en la organización recibirá una charla acerca de la misión, visión, valores, historia y filosofía, con el fin de integrarlo y que desde el primer momento en que entre a la empresa la conozca y se sienta identificado. A pesar de ser una táctica que apunta más a los recursos humanos esta creará una buena oportunidad comunicacional a aprovechar.
Empleados del mes	A través de votaciones en las que participarán la directiva, gerencia y supervisores durante las reuniones quincenales, se elegirá un empleado del mes por departamento, es decir, un trabajador del departamento de empaque, del departamento de producción y de ventas serán premiados mensualmente. En el caso del departamento de ventas el ganador será el vendedor del mes. Estos reconocimientos serán otorgados durante los compartir de fin de mes y consistirá en colocar su foto en las carteleras informativas con la distinción. A pesar de ser una táctica que apunta más a los recursos humanos esta creará una buena oportunidad comunicacional a aprovechar. Ver anexo M.
Empleados del año	Al finalizar el año y durante la fiesta de Navidad se otorgarán los premios a los empleados del año y el vendedor del año. Estos serán los empleados y vendedor que hayan acumulado más premios de empleado del mes y vendedor del mes. El premio a estos tres trabajadores será una placa grabada. A pesar de ser una táctica que apunta más a los recursos humanos esta creará una buena oportunidad comunicacional a aprovechar. Ver Anexo N.
Aniversarios	Los aniversarios dentro de la organización serán comunicados vía correo electrónico y vía mensaje instantáneo el día en que se produzcan y al final de

	ese mes recibirán un broche de plata con la figura de Meister en caso de cumplir cinco años y en caso de cumplir diez años recibirá una placa conmemorativa. A pesar de ser una táctica que apunta más a los recursos humanos esta creará una buena oportunidad comunicacional a aprovechar. Ver Anexo O.
--	---

Fuente: Elaboración Propia.

6.4.2 Audiencias externas

Al igual que con las audiencias internas se presentan a continuación las estrategias, tácticas y acciones específicas a realizar con cada una de las audiencias externas de la organización.

6.4.2.1 Clientes directos e indirectos

Tabla 15. *Estrategia para audiencias externas, Clientes directos e indirectos.*

Estrategia	
Estrechar la relación entre la organización y sus clientes actuales profundizando los vínculos que los unen más allá de la alianza comercial para reforzar y afianzar la fidelidad a la marca. Para ello se usará una estrategia amparada en el contacto directo con los clientes y el fortalecimiento de las alianzas entre ellos.	
Técnicas	Acciones
Almuerzo Navideño	En el mes de diciembre se convocarán a los principales clientes de la organización a un almuerzo con la directiva de la organización con el fin de estrechar las relaciones con la empresa y crear un vínculo que vaya más allá de la relación comercial. Ver Anexo J.
Rifa	Se realizará una rifa entre todos los clientes de la organización a través del correo electrónico de la organización. El premio será otorgar un descuento en productos de la empresa, esto logrará que se pueda crear una base de datos con la cual mantener comunicación frecuente a través del correo electrónico. Ver Anexo I.
Celebración de Aniversarios y Logros	Se utilizará la base de datos con información de la clientela para que la organización pueda recibir alertas de aniversarios y enviar felicitaciones a esas organizaciones vía correo electrónico y redes sociales de la empresa. Además se usará estos medios para reconocer los logros de las organizaciones aliadas.

	Ver Anexo K.
Brindis	Se realizará una reunión en un salón de fiestas de Caracas para realizar un brindis por el décimo aniversario de la organización. Estarán invitados al encuentro los clientes de la organización sus proveedores y los medios de comunicación. Además del brindis y la comida, se realizará un breve discurso a los medios y clientes acerca de la organización y agradeciendo a los invitados por la preferencia. Finalmente, se entregarán regalos corporativos como un recuerdo del encuentro. Ver Anexo K.

Fuente: Elaboración Propia.

6.4.2.2 Clientes potenciales y consumidores

Tabla 16. *Estrategia para audiencias externas, Clientes potenciales y consumidores.*

Estrategia	
Transmitir los atributos de los productos de la marca a los clientes potenciales y consumidores para lograr su preferencia al momento de realizar la compra. Para ello se usará una estrategia basada en el uso de publicidad, especialmente en medios audiovisuales, reforzada con actividades de mercadeo y relaciones públicas. Se hará énfasis en el uso de medios audiovisuales y digitales.	
Técnicas	Acciones
Cuña radial	Se pautarán menciones en vivo (Presentación, Mención y Despedida) en circuitos radiales nacionales específicamente en programas de gastronomía, salud, negocios, economía y actualidad orientados a los públicos A, B y C+. Esto durante seis meses diariamente.
Página Web	Se utilizará el dominio que ya ha adquirido la empresa para desarrollar un sitio web oficial para la misma, que significará el principal medio de comunicación con todas sus audiencias externas. En esta página se pondrá encontrar información institucional de la organización, novedades acerca de la misma, datos de contacto, oportunidades de empleo, presentación de productos y videos publicitario e institucional.
Catálogo de Productos	Creación de un catálogo de los productos que fabrica la organización para la fuerza de ventas como una forma de presentar los productos de una forma atractiva y donde se puedan apreciar sus valores nutricionales y atributos diferenciadores.
Catálogo Digital de Productos	Creación de un catálogo de productos digital en el cual puedan verse todos los productos de la marca y contenga información nutricional de los mismos, este

	podrá ser consultado a través de la página web de la organización.
Video Promocional	Se utilizará el video producido por la organización en el año 2010 para el cine como una presentación institucional de la organización y sus productos. Esto apoyará el posicionamiento de la organización y le dará mayor distinción a los productos. Y será utilizado por la fuerza de ventas como apoyo al catálogo, será distribuido a través de las redes sociales y podrá verse en la página web de la organización. Ver Anexo P.
Redes Sociales	Se usarán plataformas web como Instagram, Facebook y Twitter para lograr una comunicación más cercana y directa con los consumidores segmentados de los distintos productos. Instagram y Facebook serán usados para aprovechar la posibilidad que brindan de mostrar imágenes por lo que se podrán mostrar fotos de los productos y recetas que se puedan hacer con ellos. Twitter será usado de una manera más formal, como un medio para recibir feedback de los consumidores de los productos. En promedio se propone realizar dos post diarios en Instagram y Facebook, mientras que Twitter se proponen 4 Tweets diarios, en distintos horarios. Ver Anexo Q.
Patrocinio de Eventos Culturales	Se patrocinarán eventos culturales alemanes como el Oktober-fest en el Hatillo y la Colonia Tovar y las Caravanas de Carnavales en la Colonia Tovar como forma de posicionar la marca entre las personas cercanas e interesadas en productos y tradiciones alemanas Anexo R.

Fuente: Elaboración Propia.

6.4.2.3 Medios de comunicación

Tabla 17. *Estrategia para audiencias externas, Medios de comunicación.*

Estrategia	
Suministrar contenidos atractivos a los medios de comunicación para generar oportunidades de interacción y lograr presencia en espacios noticiosos. Para esto se empleará una estrategia que incluya relacionamiento directo con los periodistas, notas de prensa, ruedas de prensa, kits de prensa, regalos corporativos, brindis, cocteles, giras de medios, degustación y recetas de cocina.	
Técnicas	Acciones
Gira de medios	Como complemento al aniversario de la organización se realizará una gira de entrevistas que tendrá como tema central hablar sobre la trayectoria de la misma,

	su línea de producción, información nutricional y beneficios que produce en general como organización. Se realizará principalmente apoyándose en las relaciones entabladas con los programas de radio con los que tenga pauta la organización y con programas de las fuentes de Negocios, Economía, Gastronomía y Salud.
Brindis	Se realizará una reunión en un salón de fiestas de Caracas para realizar un brindis por el décimo aniversario de la organización. Estarán invitados al encuentro los clientes de la organización, los proveedores más cercanos y los medios de comunicación de las fuentes relacionadas. Además del brindis y la comida, se realizará un breve discurso acerca de la organización y agradeciendo a los invitados por la preferencia, se entregarán kits de prensa que incluirán un recuerdo del encuentro y se facilitará una nota de prensa post evento, con fotos del brindis a todos los medios de que manifiesten no poder asistir. Ver Anexo K.
Página Web	Se habilitará una sección de la página web de la organización al que sólo tendrán acceso los periodistas a través de una clave que les será dada y podrán descargar imágenes de eventos, notas de prensa e información de la compañía.
Degustación	Aprovechando la estrecha relación comercial de la organización con el Hotel Selva Negra ubicado en la Colonia Tovar, se convocará a los medios de comunicación a una degustación de productos Meister en este recinto con motivo del décimo aniversario de la organización. Además de la degustación, se proveerá el transporte de ida y vuelta a todos los medios invitados, se realizará un breve discurso a los medios acerca de la organización, se entregarán kits de prensa que incluirán un recuerdo del viaje y se facilitará una nota de prensa post evento, con fotos del encuentro a todos los medios de que manifiesten no poder asistir. Ver Anexo K.
Publicación de recetas	Se contratará un Chef que realice recetas mensuales con los distintos productos que ofrece la marca. Estas serán distribuidas a través de las redes sociales de la organización y serán enviadas a revistas especializadas en cocina, gastronomía y variedades para su publicación. Ver Anexo Q.
Cóctel navideño	Se realizará un encuentro con los medios de comunicación como forma de celebrar la navidad y el

	fin de año, se invitarán a las fuentes y medios más cercanos a la organización y se les otorgarán kits de prensa y regalos corporativos. El encuentro contará con música en vivo, bebidas y comida. Ver anexo J.
--	--

6.5 Mensajes clave

El eje de mensajes clave con los que la organización se comunicará con sus diferentes audiencias se dividirá en grupos según la audiencia a la que vayan dirigidos.

6.5.1 Mensajes clave para audiencia interna

El siguiente grupo de mensajes busca motivar a los empleados de la organización, crear sentido de pertenencia en ellos, hacerles sentir que son valiosos para la empresa y que la empresa se preocupa por ellos. Además es importante evocar el sentimiento de unidad y de que la compañía es una familia.

- Tú formas parte de la familia de Especialidades Alemanas Meister, C.A.
- Especialidades Alemanas Meister, C.A. se preocupa por el bienestar de nuestros trabajadores y su futuro.
- Tú opinión y esfuerzo son esenciales en el desarrollo de esta organización.
- Una organización unida es capaz de superar cualquier adversidad.
- En Especialidades Alemanas Meister, C.A. trabajamos cada día para ser mejores.
- Tú bienestar es nuestro compromiso.
- Especialidades Alemanas Meister, C.A. valora la calidad y excelencia de sus trabajadores.

6.5.2 Mensajes clave para clientes directos e indirectos

Estos mensajes están diseñados bajo la premisa de evocar confianza en los clientes de la empresa, hacerles sentir seguros, reforzar las relaciones que mantienen y creen vínculos con la misma para que así se vuelvan fieles a la marca, no solo por la calidad de todos sus productos sino también por la organización como tal.

- Nuestros clientes son parte de la familia de Especialidades Alemanas Meister, C.A.
- Más que clientes, en Especialidades Alemanas Meister, C.A. tenemos amigos y aliados.
- Nuestras relaciones se basan en la confianza y cercanía con nuestros clientes a quienes nos gusta llamar amigos y aliados.
- Nos apasiona contar con aliados de tal magnitud y excelencia.
- Somos una organización enfocada no sólo en la calidad de nuestros productos sino también en la satisfacción de nuestros amigos y aliados.

6.5.3 Mensajes clave para clientes potenciales y consumidores

Este eje de mensajes busca dar a conocer las cualidades del producto que lo diferencian de sus competidores y pueden tener algún impacto en las personas que no conozcan el producto. Son de corte informativo ya que buscan brindar datos al público para incitar el consumo.

- Especialidades Alemanas Meister, C.A. tiene la mayor variedad de productos especiales en charcutería alemana.
- Nuestras recetas son de origen 100% alemán.
- Nos especializamos en las mejores delicatesses de la charcutería alemana.
- Los alimentos producidos por Especialidades Alemanas Meister, C.A. son ricos en proteínas y de calidad Premium.

6.5.4 Mensajes clave para medios de comunicación

Este grupo de mensajes pretende posicionar a la organización, como abierta, cercana y dispuesta a colaborar ampliamente con los medios de comunicación en cualquier situación, con la finalidad de crear un vínculo estrecho con los periodistas y confíen en la organización.

- Especialidades Alemanas Meister, C.A. es una organización abierta y dispuesta a colaborar con los periodistas y medios de comunicación en cualquier momento.
- Todo periodista será siempre bienvenido en Especialidades Alemanas Meister, C.A. y contará todo nuestro apoyo.
- En los medios de comunicación vemos amigos y aliados.

6.5.5 Slogan

Dada la efectividad y sentido que tiene el slogan actual de la empresa se propone seguir usándolo e incluirlo con más frecuencia en las comunicaciones de la organización.

“Especialistas en charcutería Alemana”.

Los investigadores consideran que la frase sintetiza de forma concisa la identidad de la organización.

6.6 Cronograma

La presente estrategia se implementará durante el periodo de seis meses. Sus desarrolladores proponen implementarla desde octubre de 2015 a marzo de 2016, esto equivaldría a 24 semanas. De igual forma puede ser aplicada en cualquier otro

periodo dependiendo de lo que considere la empresa. Durante este periodo se realizarán todas las tácticas y acciones propuestas. Pasados los seis meses se evaluará la estrategia en su totalidad a pesar de que algunas acciones de la misma serán evaluadas por separado previamente. A continuación se presenta en detalle el cronograma de las actividades:

Tabla 18. *Cronograma de Actividades.*

Táctica / Mes	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Reuniones formales de alineación	■	■	■	■	■	■
Carteleras informativas	■	■	■	■	■	■
Mensajería instantánea	■	■	■	■	■	■
Correo electrónico	■	■	■	■	■	■
Reuniones Generales			■	■		
Fiesta de Navidad			■			
Compartir de Fin de Mes		■	■	■	■	■
Actividad de Integración Anual				■		
Inducciones Organizacionales	■	■	■	■	■	■
Rotulados Institucionales	■	■	■	■	■	■
Material POP Meister	■					
Empleados del mes		■	■	■	■	■
Empleados del año			■			
Aniversarios		■	■	■	■	■
Intercambio de regalos			■			
Video Institucional	■	■	■	■	■	■
Creación y mantenimiento de la Página Web	■	■	■	■	■	■
Catálogo de productos	■	■	■	■	■	■
Catálogo digital de productos	■	■	■	■	■	■
Video Promocional	■	■	■	■	■	■
Cuña Radial	■	■	■	■	■	■
Invitación Brindis	■					
Gira de Medios	■	■				
Degustación		■				
Brindis		■				
Publicación de Recetas	■	■	■	■	■	■
Redes Sociales	■	■	■	■	■	■
Patrocinio de Eventos Culturales	■				■	
Almuerzo Navideño			■			
Celebración de Aniversarios y logros	■	■	■	■	■	■
Rifa	■					
Cóctel navideño			■			

Fuente: Elaboración Propia.

6.7 Evaluación

La presente estrategia será evaluada a través de indicadores de gestión que calificarán las tácticas aplicadas y expondrán su efectividad.

6.7.1 Indicadores internos

Estos estudios serán realizados un año después de que se ponga en práctica la estrategia puesto que es necesario que los trabajadores asimilen los cambios y nuevas acciones que se realizarán en la dinámica de las comunicaciones dentro de la organización.

➤ Percepción

Objetivo: Medir la percepción de los miembros de la organización de la información dentro de la empresa.

Fórmula: Focus Groups y entrevistas.

Escenarios:

- Optimista: 85% o más de los miembros de la organización consideran que están informados de todo lo que acontece en la empresa y consideran la información recibida importante y relevante.
- Realista: entre 60% y 80% de los miembros de la organización consideran que están informados de todo lo que acontece en la empresa y consideran la información recibida importante y relevante.
- Pesimista 50% o menos de los miembros de la organización consideran que están informados de todo lo que acontece en la empresa y consideran la información recibida importante y relevante.

➤ **Clima**

Objetivo: Medir el clima dentro de la organización.

Fórmula: Encuesta a los miembros de la organización. Se incluirán preguntas como:
¿Qué continuarías, qué pararías y qué cambiarías?

Escenarios:

- Optimista: 85% o más de los miembros de la organización consideran que el clima dentro de la empresa es Positivo.
- Realista: entre 60% y 80% de los miembros de la organización consideran que el clima dentro de la empresa es Positivo.
- Pesimista 50% o menos de los miembros de la organización consideran que el clima dentro de la empresa es Positivo.

6.7.2 Indicadores externos

➤ **Ventas**

Objetivo: Medir el comportamiento de las ventas de la organización después de la implementación de la estrategia.

Fórmula: Comparación de las ventas en periodos similares.

Escenarios:

- Optimista: Aumento en las ventas de más de 50%.
- Realista: Aumento en las venta entre 25 y 35%.
- Pesimista: Las ventas aumentan entre 10 y 20%.

➤ **Recall**

Objetivo: Medir el recall o recuerdo de la marca por parte de los consumidores.

Fórmula: Encuestas de respuestas abiertas y cerradas.

Escenarios:

- Optimista: 85% o más de las personas encuestadas han escuchado o leído de la marca.
- Realista: entre 60% y 80% de las personas encuestadas han escuchado o leído de la marca.
- Pesimista: menos de 50% de las personas encuestadas han escuchado o leído de la marca.

➤ Número de publicaciones

Objetivo: Medir el número total de notas publicadas acerca de la organización gracias a las acciones de relaciones públicas realizadas.

Fórmula: Monitoreo de noticias acerca de la organización.

Escenarios:

- Optimista: 30 o más noticias publicadas.
- Realista: 20 noticias publicadas.
- Pesimista: 10 noticias publicadas.

➤ Asistencia de medios

Objetivo: Medir el número total de medios que acudan al evento de la “Degustación de productos Meister”.

Fórmula: Revisión de medios asistentes a la convocatoria.

Escenarios:

- Optimista: 30 medios asistentes.
- Realista: 20 medios asistentes.
- Pesimista: 10 medios asistentes.

➤ Retorno de inversión

Objetivo: Medir la efectividad de las actividades de rrpp a través de la presencia en medios obtenida en televisión, radio, medios digitales y escritos.

Fórmula: Calcular el valor de presencia en medios generadas por las actividades de relaciones públicas, en centímetros col, píxeles y segundos para luego multiplicar estas cifras por la tarifa vigente del medio.

Escenarios Tv y Radio.

- Optimista: 1200 segundos (20 min).
- Realista: 780 segundos (13 min).
- Pesimista: menos de 300 segundos (5 min).

Escenarios Prensa

- Optimista: 500 Cm/col.
- Realista: 250 Cm/col.
- Pesimista: 100 Cm/col.

Escenarios Medios Digitales

- Optimista: 150mil píxeles en páginas de medio y alto impacto.
- Realista: 80mil píxeles en páginas de medio y alto impacto.
- Pesimista: menos de 50 mil píxeles en páginas de medio y alto impacto.

➤ Seguidores en redes sociales

Objetivo: Medir el número total de usuarios que empiecen a seguir las redes sociales oficiales de la organización.

Fórmula: Monitoreo periódico de las redes sociales oficiales de la organización.

Escenarios:

- Optimista: 100 seguidores mensuales.
- Realista: 50 seguidores mensuales.
- Pesimista: 25 seguidores mensuales.

➤ Visitas en página web

Objetivo: Medir el número total de visitas que reciba la página web oficial de la organización.

Fórmula: Monitoreo periódico de las visitas que reciba la página web oficial de la organización a través de las herramientas de medición que provee Google.

Escenarios:

- Optimista: 100 visitas mensuales.
- Realista: 50 visitas mensuales.
- Pesimista: 25 visitas mensuales.

6.8 Presupuesto

En el siguiente cuadro se muestra un resumen con el presupuesto necesario para llevar a cabo la estrategia, se encuentra desglosado por acción y costo de la misma. Los costos están estimados en los precios actuales aproximados y están sujetos a modificación de acuerdo a variaciones que no estarán bajo el control de los investigadores.

Tabla 19. *Presupuesto de Estrategia.*

Táctica	Costo
Reuniones formales de alineación (11)	Bs. 44.000
Reuniones Generales (2)	Bs. 60.000
Carteleras informativas (2)	Bs. 5.000
Rotulados Institucionales (10x1)	Bs. 50.000
Mensajería instantánea	Bs. 1.000
Correo electrónico	--
Compartir de Fin de Mes (5)	Bs. 75.000
Fiesta de Navidad	Bs. 200.000
Actividad de Integración Anual	Bs. 300.000
Inducciones Organizacionales	Bs. 2.000
Empleados del mes	--
Empleados del año	Bs. 20.000
Aniversarios	Bs. 40.000
Intercambio de regalos	--
Material POP Meister	Bs. 185.000
Video Institucional	Bs. 50.000
Almuerzo Navideño	Bs.100.000
Celebración de Aniversarios Clientes	--
Invitación Brindis	--
Menciones en vivo en Radio	Bs. 300.000
Página Web oficial de la organización	Bs. 85.000

Brindis Décimo Aniversario Meister	Bs. 200.000
Gira de Medios	--
Degustación	Bs. 105.000
Publicación de Recetas	Bs. 24.000
Creación de un Catálogo de Productos (10)	Bs. 10.000
Catálogo Digital de Productos Meister	Bs. 12.000
Video Publicitario	--
Redes Sociales	Bs. 75.000
Patrocinio de Eventos Culturales	Bs. 60.000
Rifa	--
Cóctel Navideño	Bs. 200.000
Total Bs./\$:	Bs. 2.203.000 / \$ 3.150

Fuente: Elaboración Propia.

VII. CONCLUSIONES

Especialidades Alemanas Meister, C.A. es una empresa familiar venezolana, que justo en el presente año celebra su décimo aniversario dentro del mercado nacional y ha tenido el mérito de desarrollar su gestión durante una etapa sumamente compleja para el país y su sector empresarial. Sus orígenes dicen mucho de ella, ya que sus actuales directivos estuvieron altamente involucrados en otras compañías productoras de alimentos antes de embarcarse en este nuevo desafío. La organización cuenta además, con importantes figuras que también cuentan con experiencia en compañías similares, lo que ha aportado muchos beneficios a la misma y ha consolidado la posición que ocupa actualmente.

Para realizar este estudio, en el que se subrayaba la necesidad de proporcionarle a la organización herramientas de comunicación que ayudarán a gestionar efectivamente sus relaciones y mejorar su posición en el mercado de alimentos, se planteó el objetivo general de diseñar una estrategia de comunicaciones integradas que partiera de las necesidades de la misma y los objetivos que persigue la compañía. Para ello los investigadores se propusieron conocer la empresa tanto desde el punto de vista de su directiva y gerencia, como desde el punto de vista de sus trabajadores. Además, para darle mayor profundidad a la investigación se consultaron especialistas en comunicaciones, cuyos conocimientos y experiencia en diferentes ramas de la comunicación brindaron una importante guía en el diseño de la estrategia y permitieron a los investigadores enfocarse en puntos clave para lograr los objetivos planteados.

Tras haber realizado este trabajo una de las primeras conclusiones que se pueden realizar al respecto, es la importancia que tiene para un proyecto de este tipo la investigación de la organización para poder determinar efectivamente cuáles son las necesidades y puntos débiles que tiene, para posteriormente poder diseñar estrategias capaces de satisfacer esas necesidades y fortalecer esos puntos que pueden considerarse como débiles. En este sentido, cobra mucha importancia el

método que se plantee para realizar el trabajo y las diferentes opciones e instrumentos que pueden usarse en el. Esto le da soporte a la investigación y determina el curso de la misma, si no se determinan correctamente el tipo de investigación, las muestras, los instrumentos de recolección de datos y los criterios para analizar los resultados, todo el trabajo podría verse comprometido ya que carecería de bases sobre las cuales avanzar.

En específico, los instrumentos de recolección de datos constituyeron un punto clave para esta investigación, ya que la utilización de los Focus Groups y las Entrevistas Semi-estructuradas permitieron a los investigadores recolectar mucha más información valiosa para conocer la situación y realizar conclusiones, que las que se hubiesen recolectado con otros instrumentos que además suponían una carga mucho mayor de trabajo y menos contacto con los individuos que viven día a día la rutina de la empresa.

Al mismo tiempo, resultó ser clave durante el diseño de las muestras a investigar, la selección de expertos en comunicaciones como parte de las unidades de estudio. Esto porque brindaron una perspectiva mucho más profesional en cuanto como debía diseñarse la estrategia para que pudiese ser exitosa. Este elemento debería servir de referencia a futuros estudios sobre este tema por el gran aporte que puede tener.

A pesar de que Especialidades Alemanas Meister, C.A. es una organización que sólo se ha enfocado en su producción y sus ventas durante toda su trayectoria, los resultados de la investigación reflejaron que sus empleados se consideran informados, se sienten muy bien dentro de la misma y perciben que son tomados en cuenta y se sienten importantes dentro de ella. Además, es importante mencionar que sus miembros reconocen la necesidad de que la empresa, por la calidad de sus productos, se haga más notable a todos los públicos externos, lo que da sentido a este trabajo.

Este aspecto llamó la atención de los investigadores pues una empresa que no toma en cuenta las comunicaciones como un punto importante en su rutina y su planificación, funciona a un nivel muy alto sin que note la falta de este elemento. Incluso pareciera no tener necesidades de comunicación a primera vista. Por lo que es importante destacar que este tipo de investigación debe ser muy profunda y considerar todas las variables involucradas para poder descubrir las verdaderas necesidades y puntos a fortalecer de la organización.

Al mismo tiempo, el alto enfoque de la empresa en su producción y sus ventas ha propiciado un crecimiento que no ha sido coherente con la comunicación que transmite y la atención que le brinda a sus audiencias. En este sentido, los trabajadores señalaron que a pesar de sentirse satisfechos bajo las condiciones en que laboran, les gustaría que la organización prestara más atención a detalles muy importantes que no atañen a cuestiones de sueldos y salarios sino de motivación.

También durante la investigación se constató que los empleados tienen un alto nivel de cohesión en sus departamentos, sin embargo, la relación interdepartamental es casi nula gracias a la estructura de la organización y las oportunidades que tienen los trabajadores de crear vínculos.

Otro aspecto que llamó la atención de los investigadores fue que su directiva y gerencia presentan un nivel de alineación significativamente bajo en cuanto a temas estratégicos y de comunicación. Al mismo tiempo, reconocieron la poca relación que mantienen con sus audiencias externas más allá de los temas contractuales de negocios. También aseguraron que es imperativa la captación de más clientes dentro del mercado sin sobreexponerse ni realizar grandes inversiones que puedan afectar el funcionamiento de la empresa.

Teniendo en cuenta estos insumos obtenidos, los investigadores segmentaron las audiencias de la organización en dos grupos interno y externo, y a su vez repitieron el proceso de segmentación para crear subgrupos más específicos que

permitieran crear mensajes adecuados a cada uno de ellos. La estrategia fue diseñada por los investigadores procurando atender las necesidades que presentaban estas distintas audiencias y al mismo tiempo, cumplir los objetivos que la organización tiene en cada una de ellas, esto bajo la guía y recomendación provista por los expertos en comunicación.

En el caso del público interno la estrategia se centró en optimizar los canales de comunicación con el objetivo de hacerla más fluida e importante, crear oportunidades de convivencia que promuevan la integración entre sus empleados y les haga sentir que hay una organización que se preocupa por ellos, reforzar la identificación y el sentido de pertenencia de sus miembros, crear rituales que permitan a los nuevos miembros integrarse fácilmente y sentirse integrados rápidamente, y concretar encuentros formales que ayuden a los dirigentes de la compañía a alinear sus visiones entorno a la misma. Todo esto persiguiendo el objetivo de consolidar entre todos los miembros de la organización, el sentido de pertenencia a Especialidades Alemanas Meister, C.A.

Mientras que en el caso del público externo, los investigadores delimitaron la estrategia a los clientes directos, indirectos, potenciales, a los consumidores finales del producto y los medios de comunicación, esto por razones estratégicas, ya que la organización consideraba prioritario atender a estas audiencias antes que a otras.

Teniendo esto en cuenta los investigadores orientaron las acciones a posicionar la marca a través de varios medios que le produzcan buenos resultados a la empresa por un costo relativamente bajo, fortalecer las relaciones de la organización con sus clientes, construir una relación con los medios de comunicación para promocionar la marca, y finalmente, acercar a la organización a sus consumidores finales con los que actualmente no tiene relación ni canales de comunicación.

Este proceso antes descrito resalta precisamente la importancia de integrar diferentes formas de comunicación para lograr unos objetivos planteados, en este caso se integraron herramientas de mercadeo, relaciones públicas, publicidad y comunicación interna con el objetivo de potenciar en todos los sentidos las capacidades de comunicación de la organización y el impacto que puede tener esta en la sociedad. Esta integración debe ser concebida estratégicamente de acuerdo a los objetivos y necesidades de la organización, y una vez realizada debe cuidarse que todas las acciones tengan concordancia entre ellas y con los objetivos que persiguen. Para que sea efectiva esta estrategia, cada acción debe potenciar a las que le siguen y brindar apoyo y soporte a las que se suceden paralelamente.

Tras realizar este trabajo, los investigadores concluyen que una estrategia de comunicaciones integradas puede constituir una de las bases que posibilitarán a la organización Especialidades Alemanas Meister, C.A. afrontar con garantías el proceso de crecimiento que atraviesa actualmente, en un entorno irregular e incierto. Pues solidifica el interior de la empresa al integrar a sus miembros y crear sentido de pertenencia entre ellos. Y de la misma forma, le brinda capacidad de interacción y mayor relación con las importantes audiencias que influyen en ella, y con las audiencias en las que desea influir. Finalmente, la estrategia servirá como impulso para que la organización pueda mostrar las cualidades que le definen, que según sus propios integrantes son la tradición y la calidad.

En conclusión, la realización de este trabajo de grado supuso entrar en contacto con una metodología poco conocida para los investigadores, que gracias al aporte de todos los involucrados en la investigación pudo manejarse y finalmente ser comprendida. Por otra parte, la claridad y la estructura son detalles que deben caracterizar este tipo de trabajos y ser finamente cuidados por sus desarrolladores. Otro aspecto de mucho interés es la organización de las ideas a presentar y como estas deben apoyarse en bases sólidas que puedan ser verificadas por los posibles lectores. Al mismo tiempo, la forma en la cual se debe trabajar siguiendo objetivos claros y establecidos estratégicamente, para en base a ellos tratar de explotar la

mayor creatividad posible e ir más allá de lo común. Estos, entre otros importantes aspectos técnicos, constituyen el aprendizaje que los realizadores de esta investigación han adquirido a través de su desarrollo con miras a otros niveles profesionales.

VIII. RECOMENDACIONES

Tras realizar este trabajo de investigación y conocer de primera mano la organización se recomienda a la misma realizar las siguientes acciones:

- Revisar la Misión, Visión y Valores de la compañía ya que las actuales no se encuentran alineadas con la perspectiva que tienen sus directivos y miembros. Esto hará más efectiva la comunicación de los mismos y retención entre sus audiencias.
- Mantener comunicación constante y cercana con todos los trabajadores de la organización.
- Continuar tomando en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados de la organización.
- Diseñar estrategias de comunicación para todas y cada de una de las audiencias clave de la organización que no fueron incluidas en la estrategia de comunicaciones presentada en este trabajo.
- Desarrollar un manual de crisis de acuerdo a las características de la empresa, lo que significará un seguro vital para la imagen de la organización ante cualquier situación inesperada que pueda surgir y mucho más en un entorno tan complejo como el actual.
- Realizar un manual de comunicaciones, lo que brindará una estructura comunicacional mucho más sólida y definida que permitirá a la organización manejarse de una manera más estratégica y planificada.
- Constituir un Dircom o equipo de comunicaciones que gestione, monitoree y planifique las comunicaciones de la organización.
- Diseñar un manual de identidad corporativa para la organización.
- Monitorear eventos relacionados con tradiciones o comida alemana para posicionarse en ellos a través de patrocinios y participación directa.
- Generar contenidos o información atractiva para los medios de comunicación para fortalecer su relación y posicionar importantes mensajes.
- Fortalecer la relación que mantienen con la comunidad que les rodea.

BIBLIOGRAFÍA

9.1 Referencias Bibliográficas

- Albrecht, K. (2003). *The power of minds at work: organizational intelligence in action*. Estados Unidos: AMACON.
- Arias, F. (1997). *El proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Episteme.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Episteme.
- Arriagada, R. (2002). *Diseño de un Sistema de Medición de Desempeño para Evaluar la Gestión municipal: una propuesta metodológica*. Santiago de Chile: ILPES.
- Baptista, L. Fernández, C. & Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Bártoli, A. (1992). *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. España: Ed. Paidós Empresa.
- Bueno, E. (2007). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. España: Ed. Pirámide.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona, España: Editorial El Ateneo.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile, Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Certo, S. & Peter, P. (1997). *Dirección estratégica*. (tercera edición) Madrid: Mc Graw Hill.
- Clow, K., Baack, D. (2009). *Publicidad promoción y comunicación integral en marketing*. Pearson Hall.
- Czinkota, M. (2007). *Principios de marketing y sus mejores prácticas*. México: Editorial Thomson.
- Fernández, C. y Sampieri, R. (1986). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

- Fernández, C. y Sampieri, R. (2006). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fernández Collado, C. (2012) *La comunicación en las organizaciones*. México: Ed. Trillas 2012.
- Ferre, J.M. y Ferre, J. (1996). *Políticas de comunicación y estrategias de comunicación y publicidad: Cómo gestionar la comunicación global de la empresa y diseñar una campaña de publicidad*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mano integral*. México: Pearson Educación.
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategia para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Argentina: Ediciones Garnica.
- Hofer, C., Schendel, D. (1985). *Planeación Estratégica: conceptos analíticos*. Colombia: Editorial Norma.
- Ibarra, R. (2000). *Empresa-familia una relación constructiva*. México: Trillas.
- Irigoyen, H. (1999). *La crisis en la empresa de la familia*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Katz, D., Kahn, R. (1996). *Psicología social de las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Katz, D. Kahn, R. (2005). *Psicología Social De Las Organizaciones*. México: Ed. Trillas.
- Kotler, P. (1992). *Dirección de marketing: análisis, planificación, gestión y control*. Madrid, España: Prentice-Hall.
- Kotler, P. y Armstrong G. (2010). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. España: Ed Addison-Wesley Iberoamericana Espana, S.A.
- Lacasa, A. (2004). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Libaert, T. (2009). *El plan de comunicación organizacional cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: Editorial Limusa.

- Muntané, M. (2005). *El libro para conducir reuniones con éxito*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.
- Muriel y Rota (1987, p. 38) *Comunicación institucional: un enfoque social de las relaciones públicas*. Quito. Ciespal.
- Paz, R. (2005). *Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Madrid, España: Ideas Propias Editorial.
- Pizzolante, I. (2006). *El poder de la comunicación estratégica*. Caracas, Venezuela: Editorial CEC.
- Prieto, L (1993). *Planificación de comunicación institucional* Salvador. Mimeo.
- Regouby, C. (1989). *La comunicación global. Cómo construir la imagen de una empresa*. México: Ed. Addison Wesley.
- Rojas, O. (2012) *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*. Madrid. Esic Editorial.
- Rodríguez, M. (2008). *Comunicación corporativa. Un derecho y un deber*. Chile: RIL Editores.
- Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo de Venezuela.
- Sacristán, F. (2001). *Mantenimiento total de la producción. Proceso de implantación y desarrollo*. Madrid, España: FC Editorial.
- Sainz, J. (2010). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Scheinsohn D. (2011). *El poder y la acción a través de comunicación estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Scribano, A. (2008). *El proceso de investigación social cualitativo*. Buenos Aires: Ediciones Prometeo Libros 2007.
- Shramm, W. (1980, p.4) *La ciencia de la comunicación humana*. México: Grijalbo.

- Soler, P. con la colaboración de Abreu, M., Isidro y Rodríguez, M. (1997). *La Investigación cualitativa en marketing y publicidad: el grupo de discusión y el análisis de datos*. Barcelona, España: Paidós.
- Stanton, W. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Talaya, A., García, J., Narros, M., Olarte, C., Reinares, E., Saco, M., (2008). *Principios de Marketing*.
- Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica*. (Tercera Edición). México. D.F.: Limusa Noriega Editores.
- Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional, Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Treviño, R. (2000) *Publicidad, comunicación integral en marketing*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Van Riel, C. y Fombrun, C. (2007) *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. Nueva York, EEUU: Routledge.
- Weber, M. (1982). *Ensayos sobre la metodología sociológica*. Argentina: Editorial Amorrortu.
- Wells, W., Burnett, J. y Moriarty, S. (1996) *Publicidad, principios y prácticas*. México. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.

9.2 Referencias Electrónicas

- Brinkmann, M. (2008). *Estrategia de comunicación para el Plan de Fomento Lácteo – Nestlé Venezuela*. (Trabajo de grado licenciatura, Universidad Católica
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR4596.pdf> .
- *Marketing promocional orientado al comercio*. (2008). Editorial Vértice: España.
<http://www.agapea.com/libros/Marketing-promocional-orientado-al-Comercio-9788492556229-i.htm>

- Paz, R. (2005). *Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Recuperado: febrero 2015.
<http://books.google.co.ve/books?id=3hovRPM1Di0C&pg=PT29&dq=p%C3%BAblico+meta+es&hl=en&sa=X&ei=rU eUJGXB4Pn0gGCYDwDA&ved=0CEgQ6AEwBTgK#v=onepage&q&f=false>
- Pérez, A. (2012). *Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”?*. Recuperado: octubre 2012 de
<http://revistametacomunicacion.files.wordpress.com/2011/10/articulo-11.pdf>
- *Políticas, estrategias y consensos de acción en ciencia y tecnología de los países del Convenio Andrés Bello* (2003-2010)
http://ciencia.convenioandresbello.org/ascyt/wp-content/uploads/Segunda_Reunion/archivos/cab/final_1.pdf

ANEXOS

Anexo A.

Grabación Focus Group A

Anexo B.

Grabación Focus Group B

Anexo C.

Grabación José Antonio Montesinos Díaz

Anexo D.

Grabación Enrique Martínez

Anexo E

Grabación (Claudia Furiatti)

Anexo F

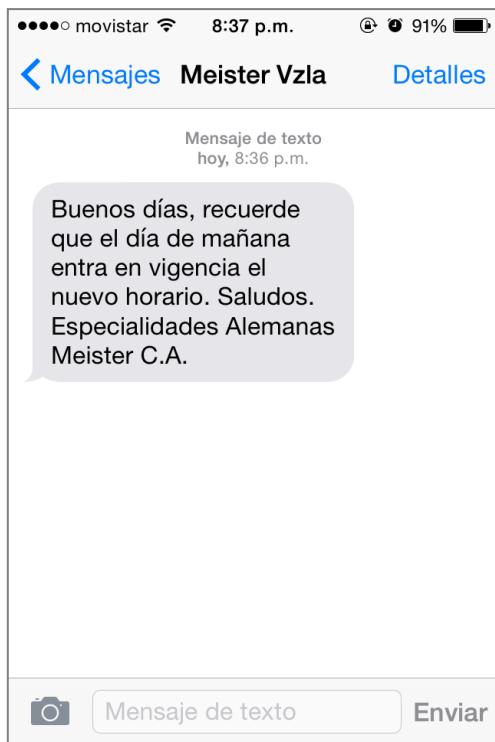
Grabación (Lidia Pinto)

Anexo G.

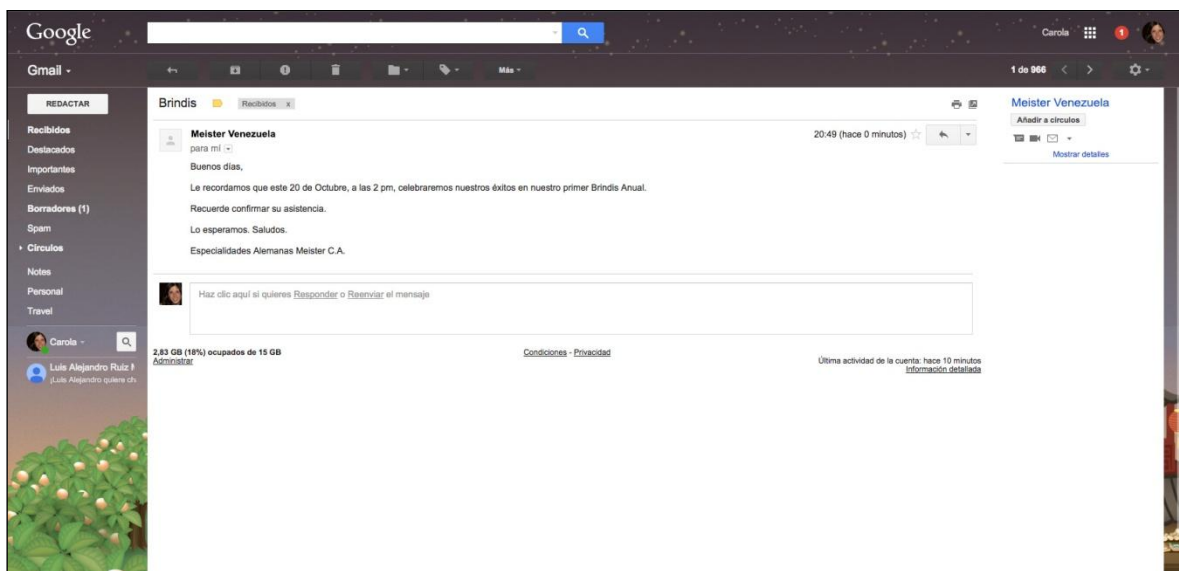


Imagen Referencial

Anexo H.



Anexo I.



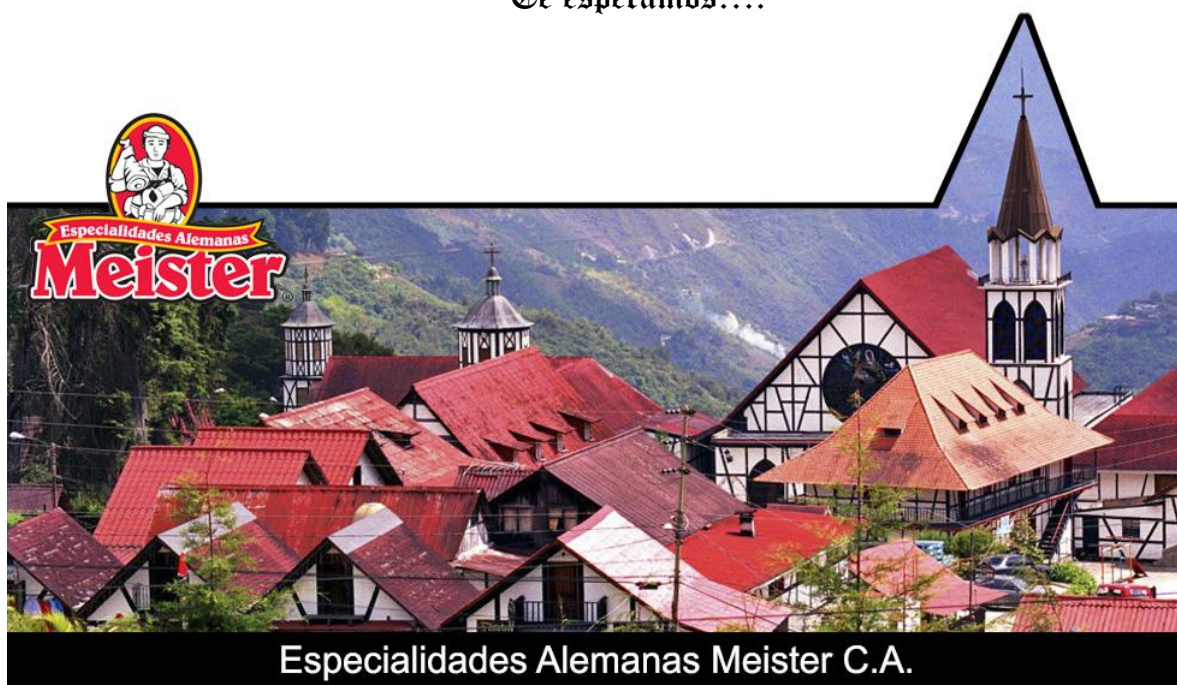
Anexo J.

Almuerzo Navideño

Fecha: 15 de Diciembre

Lugar: Planta Maripérez

Te esperamos....



Texto referencial puede variar dependiendo de la ocasión y evento a invitar.

Anexo K.

No te pierdas de nuestra degustación de delicatesses alemanas este sábado 22 de noviembre en el Hotel Selva Negra.

Horario: De 9 am a 3 pm. El transporte partirá a las 8 am en Plaza Venezuela.

Te esperamos...

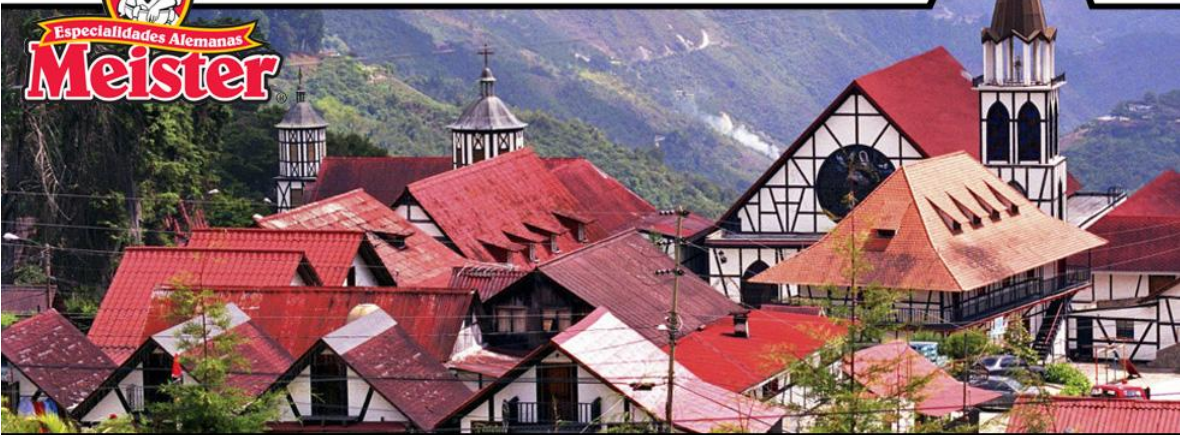


Texto referencial puede variar dependiendo de la ocasión y evento a invitar.

Anexo L.



Anexo M.

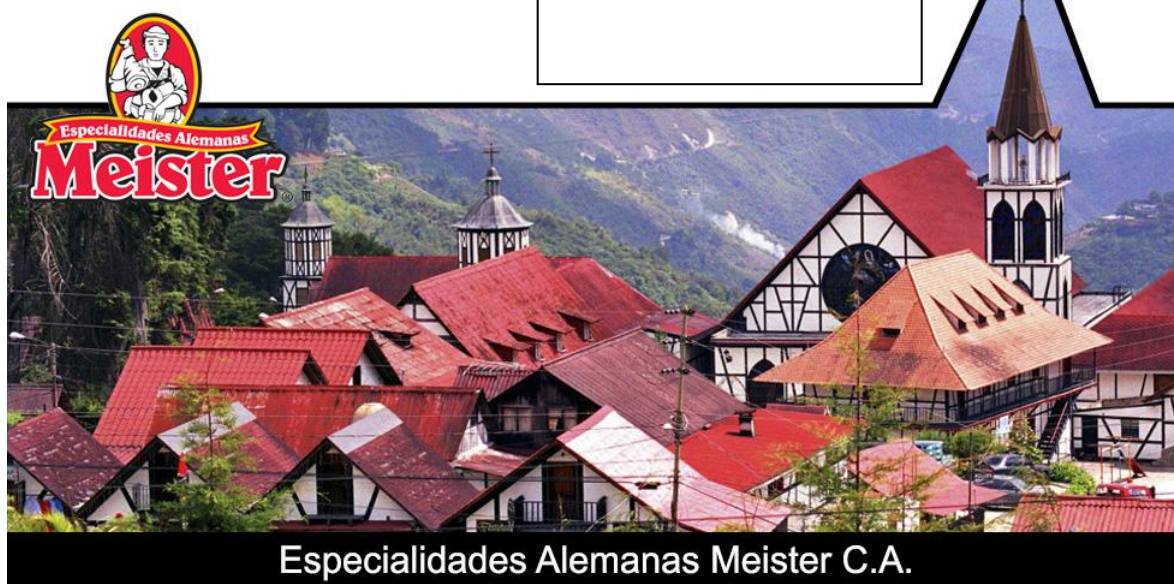
FELICITACIONES: _____ _____ Empleado del mes: _____	Foto
  Especialidades Alemanas Meister C.A.	

Anexo N.

FELICITACIONES

Empleado del año:

Foto



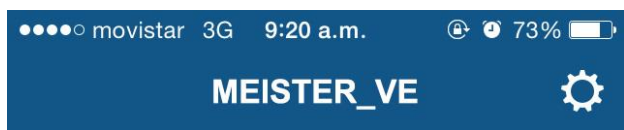
Anexo O.



Anexo P.



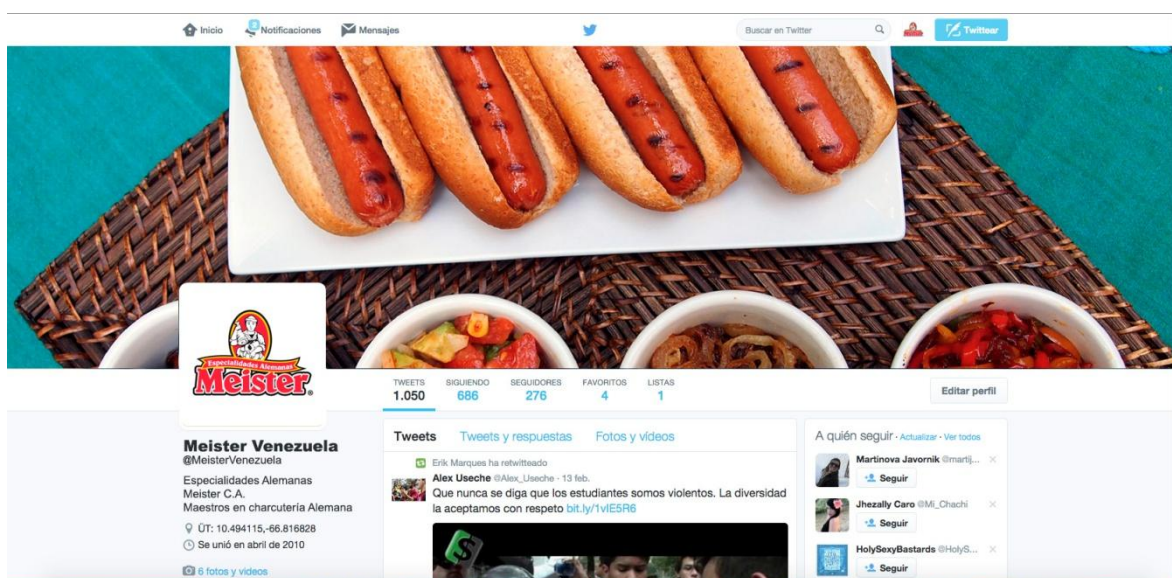
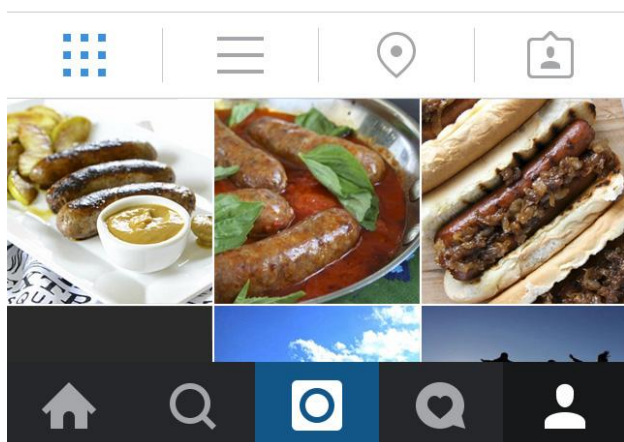
Anexo Q.



1159 821 1065
publicaci... seguidores seguidos

Editar tu perfil

Especialidades Alemanas Meister C.A.
Maestros en charcutería Alemana.
Mariperez, Caracas.
(0212) 237 99 69



facebook

Buscar personas, lugares y cosas

Buscar amigosInicio





Meister Venezuela

Alimentos/bebidas

Te gusta

Siguiendo

Mensaje

BiografíaInformaciónFotosMe gusta

PERSONAS

204 Me gusta

A Carolina Trujillo Apitz, Mailith Rodriguez Márquez y 37 personas más les gusta esto.

Invita a tus amigos a que indiquen que les gusta l...

PublicarFoto/video

Escribe algo en esta página...

 **Meister Venezuela**
Hace 4 horas

157

Anexo R.

