



# La Comunicación, una Herramienta para las Pequeñas y Medianas Empresas

Brenda Alberico<sup>3</sup> y Diego Blanco<sup>4</sup>

## Resumen

En este trabajo se busca recuperar los principales conceptos de la tesina realizada por Alberico y Blanco (2021). En la misma, a partir de un análisis de la situación, los autores desarrollan un Plan de Comunicación Institucional para corroborar su hipótesis: a partir de una planificación estratégica, la comunicación puede ser una herramienta poderosa para toda organización.

**Palabras Clave:** Plan de Comunicación - PyMe - Estrategia - Planificación - Marca.

## Abstract

In this article we aim to recover the main concepts of the dissertation by Alberico and Blanco (2021). Following the analysis of the situation, the authors develop an Institutional Communication Plan to corroborate their hypothesis: based on strategic planning, communication can be a powerful tool for any organization.

**Keywords:** Communication Plan - SME - Strategy - Planning - Brand.

---

<sup>3</sup> Licenciada en Ciencias de la Comunicación (UBA).

<sup>4</sup> Licenciado en Ciencias de la Comunicación (UBA).



## Introducción

El presente artículo se propone retomar las principales ideas de la tesina La Comunicación, una Herramienta para las Pequeñas y Medianas Empresas - Plan de Comunicación Institucional para una PyME en Buenos Aires de Alberico y Blanco (2021) cuya propuesta es presentar un Plan de Comunicación Institucional (PCI, el Plan) con una visión integral, que abarque el contacto con el público externo, interno y que genere un protocolo de acción para eventuales crisis.

La misma fue trabajada desde un punto de vista particular sobre el estado de las PyMEs:

Trabajamos desde el entendimiento de que en muchas ocasiones, ya sea por falta de recursos, por desconocimiento o baja capacidad de asumir riesgos, las PyMES Argentinas no llevan adelante proyectos de comunicación. Como resultado, se desaprovechan grandes oportunidades de mejora que son de real importancia para la sociedad, ya que un gran número de personas económicamente activas forman parte de Pequeñas y Medianas Empresas (Alberico y Blanco, 2021, p. 8).

En este sentido, la hipótesis que se planteó fue: si se trabaja de forma estratégica y organizada, la comunicación es una herramienta muy poderosa para cualquier tipo de organización. Esta tesina se propone de forma práctica demostrar esta afirmación, a partir del caso La Rosca de Domínguez (Alberico y Blanco, 2021).

Para validar la hipótesis planteada el desarrollo se basó en autores fundamentales por incluir nociones básicas de algunos conceptos como identidad visual, retomado de Imagen Positiva Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas, de Justo Villafañe (2002) y la importancia del nombre, tomando a Philip Kotler (s.f.) en Dirección de Mercadotecnia en el capítulo Administración de líneas de producto, marcas y empaques, entre otros términos.

Además, fue necesario para lograr el objetivo, el desarrollo de un Plan de Comunicación acorde al objeto de estudio:



El Plan cuenta con tres objetivos específicos que son tres programas en diferentes niveles. En primera instancia el de comunicación externa, que pretende exhibir aquellas características relevantes de la empresa que le permitan posicionarse frente a su público. En segundo lugar el de interna, que busca resolver problemáticas comunicacionales y al mismo tiempo, acercar herramientas que puedan facilitar el trabajo en lo cotidiano. Por último, el protocolo de crisis para proteger la reputación de La Rosca de Domínguez ante la irrupción de alguna eventualidad que afecte al servicio prestado o a los empleados (Alberico y Blanco, 2021, p. 11).

A lo largo del trabajo se desarrollan conceptos que se tienen en cuenta para el trabajo del Plan. Estos son: comunicación, plan de comunicación institucional, estrategia, ciclo de vida del producto, marca, nombre de la marca, identidad visual, posicionamiento, misión, empaque, perfil psicográfico, misión, visión y cultura. Con estos puntos como base, se investiga si la comunicación es una herramienta poderosa para cualquier tipo de organización.

La tesis está escrita en tres capítulos. En el primero se desarrollan los lineamientos teóricos sobre los que se funda el trabajo. En él se pueden encontrar los conceptos de comunicación, estrategia, marca (y sus respectivos componentes), posicionamiento, misión, visión, cultura y la postura de los autores sobre los medios y su influencia en el mundo actual. Estos son el punto de partida, una guía sobre la cual pensar todo el desarrollo que le continúa.

En el capítulo dos se puede encontrar la situación de La Rosca de Domínguez. Sus fortalezas, debilidades, cómo está ubicada en función de sus competidores y del contexto nacional. También se pueden ver su misión, su visión y su cultura. Es el momento en el que se comprende el negocio, la empresa. A partir de este capítulo se realizó el diagnóstico.

El capítulo 3 incluye el diagnóstico en el que se analizan las posibilidades reales de accionar. Aquí se ponen en juego los recursos, la cultura, el contexto y todo lo



analizado previamente. A partir de esto es que se realizó el Plan de Comunicación Institucional con sus respectivos programas y proyectos.

## **Metodología**

El camino para recolectar información antes de comenzar con el desarrollo del mismo fue exclusivamente cualitativo. Este tipo de trabajos permiten visualizar de mejor manera el contexto. Dicho en otros términos, colabora con el objetivo de lograr una mayor riqueza en la información relevada, obteniendo relatos específicos que no pueden ser abordados de otra forma

Para el desarrollo de este PCI se utilizaron técnicas diferentes tales como: la entrevista en el lugar y a distancia, la observación (que se dio tanto físicamente en el local como a través de los canales de comunicación digital), y el desarrollo de un FODA que permitió analizar de mejor manera el estado de la bulonera, además del PESTEL para comprender el contexto. También se desarrolló un perfil psicográfico, necesario para comprender mejor el camino a tomar por el PCI.

Se entiende a una entrevista como una situación de conversación, que está realizada a partir de un plan de investigación, con un fin específico y guiada por un entrevistador. A su vez se destaca que este último debe trabajar en pos de favorecer la producción del discurso y darle cierta línea argumental (Alesina et al. 2011). En el caso particular de este trabajo se realizaron cuatro entrevistas diferentes. Por un lado a los dueños del negocio se los consultó en ocasiones distintas a cada uno, con el objetivo de recabar la mayor información posible sobre diferentes temas tales como la comunicación externa, interna y de crisis, los servicios que ofrecen, los productos, los clientes y los proveedores. Estos encuentros fueron la principal fuente de conocimiento y permitieron conocer en detalle el funcionamiento de la empresa. También se realizaron otras entrevistas a dos clientes, que tuvieron el objetivo de conocerlos de forma más subjetiva y poder recoger la mayor cantidad de signos posibles que sirvieran para más adelante realizar el perfil psicográfico.



La investigación realizada en esta tesina tuvo también técnicas de observación. Si bien no fue plenamente de observación participante, lo cierto es que sí se tuvo contacto directo con los dueños del negocio, en su espacio de trabajo, las dos veces que se visitó el lugar. También existió la posibilidad de recorrer el ambiente, comprender determinadas situaciones propias de su día a día (como el arraigo que tiene la familia al lugar o la precariedad de algunos procesos como el control del inventario). Por este motivo no se puede hablar de una mera observación, pero tampoco de una observación participante propiamente dicha. Por otro lado, se hizo un análisis de las vías de comunicación digitales de la bulonera y de otros participantes del sector industrial.

Para comenzar con el Plan y el diagnóstico de la PyME, se utilizó previamente la herramienta de análisis PESTEL que “hace foco en la evaluación de factores externos presentes en contexto y/o mercado y sus capacidades para condicionar la estrategia organizacional” (Comunicólogos.com, s.f.). El análisis PESTEL consta de seis componentes, a saber: políticos, económicos, sociales tecnológicos, ecológicos y legales (Comunicólogos.com, s.f.).

Sin olvidar que “Todo cambio en los componentes de esta matriz dinámica tiene impacto potencial en la reputación de la compañía (...)” (Comunicólogos.com, s.f.), se tuvo en cuenta este análisis para considerar sus resultados en cuanto al contexto macro en el cual estaba inserta La Rosca de Domínguez y así delinear con ellos la estrategia de comunicación necesaria para el Plan de Comunicación Institucional. Además fue importante para este trabajo utilizar la herramienta FODA aplicada a La Rosca de Domínguez para observar la situación de la PyME y entender en qué áreas trabajar y cuáles acciones tomar. El diagnóstico al que se llegó, permitió entender qué aspecto de la empresa mantener, cuáles profundizar, cuáles cambiar, qué situaciones del contexto aprovechar y a cuáles prepararse para enfrentar.

### **Desarrollo de la tesina**

Una de las claves de la tesina fue entender el universo de la Rosca de Domínguez. Se desarrollaron los diferentes puntos que fueron necesarios comprender para



conocer de forma correcta el objeto sobre el cual trabaja el PCI. De esta forma, se analizó la historia de la empresa, sus principales fortalezas y debilidades tratando de entender cómo capitalizarlas o bien defenderse de las mismas. Se definió la visión, la misión, la cultura y su manera de innovar, así como se observó de qué manera se vinculan en la relación con el cliente. También se describió el contexto exponiendo las presiones económicas que reciben las PyMEs en Argentina y las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías para acercarse a los consumidores y potenciar la relación con los mismos.

A partir de este análisis se propuso la visión y la misión de la PyME:

**Visión:** otorgar el mejor servicio personalizado a los clientes desde el primer contacto hasta la postventa.

**Misión:** mostrarnos como una empresa cercana al cliente, siendo fácilmente accesibles y atentos en todo momento.

Se observó y analizó el accionar de La Rosca de Domínguez para innovar con el objetivo de entender cómo lo hace y proponer acciones en el PCI que sean factibles de ser realizadas. En pocas palabras, lejos de una innovación planificada y sostenida en el tiempo en pos de un crecimiento del negocio, se ve una forma de innovar ocasional aunque sí pensando en el cliente; lo que se condice con la cultura, la misión y visión de la empresa propuestas.

Sobre la industria, en términos de comunicación se encuentra en un estado prácticamente nulo. En este sentido se entiende que La Rosca de Domínguez tiene un espacio enorme de oportunidades de ser precursora, en el que puede potenciar sus principales fortalezas y hablarle a sus consumidores a partir de su punto más fuerte como servicio: la atención personalizada. Esta característica no es solo destacada por los propios dueños, sino que lo dicen sus clientes, como se relevó en las entrevistas, así como también se observa en los comentarios de Google my Business.



Realizado todo el análisis fue posible dar lugar a la estrategia: vincular la atención personalizada de La Rosca de Domínguez con una relación de amistad.

Una vez que se contó con una misión, visión y estrategia clara, fue posible avanzar a los programas del PCI. El mismo se propone trabajar, de una manera integrada en los tres niveles que ofrece, para conformar y dar a conocer una identidad homogénea tanto para sus públicos externos como internos. Dicha identidad se transmite a través de la creación de una marca que deje ver la cultura organizacional en cada una de sus expresiones, logrando el posicionamiento deseado.

Por el lado de la comunicación externa, a través de los perfiles de redes sociales de la Rosca y elementos claves de ésta, se desea generar una mejor experiencia de compra al consumidor y lograr una identidad de marca, de la cual actualmente el negocio carece. En lo que respecta al proyecto de interna, el objetivo es mejorar el servicio otorgado desde el perfeccionamiento de las aptitudes del personal y el conocimiento de los clientes y el mercado. Finalmente al nivel de una eventual crisis, se desea preparar al negocio y sus integrantes para poder anticiparse y reaccionar rápidamente y, de esta manera, proteger la imagen de la PyME en una posible situación de crisis.

El Programa de Comunicación Externa tuvo como objetivo generar contenido en los perfiles ya existentes de Instagram y Facebook de La Rosca de Domínguez para otorgar una mejor experiencia digital. Y por otro lado, desarrollar una identidad de marca para la PyME a partir de elementos claves.

Para este programa se desarrollaron dos proyectos:

**Acciones Digitales:** este proyecto se propone encontrar una forma sencilla para que La Rosca de Domínguez pueda comenzar a generar contenidos de calidad y planificado en sus redes sociales, contribuyendo a la imagen de marca, así como también desarrollar un espacio de contacto con los clientes más allá de los preexistentes. En este sentido, se propone hacer publicaciones



a través de influencer/socio estratégico vía canje, lo que no representa un esfuerzo a la hora de realizar posteos, ni tampoco una fuerte inversión en dinero.

**Empaque-Uniforme-Fachada:** este proyecto se propone lograr una identidad para la PyME a través del empaque, el uniforme y la fachada del local. En los primeros dos casos desarrollarlos, ya que actualmente no existen, y en el tercero reformarlo ya que si bien hoy por hoy el negocio tiene un frente pensado en relación al rubro, es antiguo y está desgastado.

El Programa de Comunicación Interna tuvo como objetivo perfeccionar las aptitudes del personal que finalmente son útiles a la hora de ofrecer el servicio. Para esto se trabaja tanto en el conocimiento de la empresa como de los clientes y competidores, desarrollando jornadas de capacitación así como también un sistema de recolección de datos sobre compradores y el resto del mercado. Al igual que el de externa contó con dos proyectos:

**Inteligencia comercial:** se pretende lograr que La Rosca de Domínguez tenga mayor información sobre clientes y competidores para poder utilizarlo en diferentes acciones.

**Capacitaciones:** La intención de este proyecto es que todos en La Rosca de Domínguez tengan mayor información y conocimiento sobre los productos que venden para poder dar un mejor servicio y tener un mejor funcionamiento interno.

El Programa de Comunicación de Crisis tuvo como objetivo generar diferentes herramientas que permitan anticiparse para reaccionar rápidamente ante una eventualidad y así proteger la imagen de la empresa. En referencia a esto Ruiz Balza y Aphal (2004) dicen: "(...) toda organización necesita ampliar su percepción y anticiparse: diseñar escenarios futuros, predicciones realistas y operativas sobre las variabilidades del mercado" (p. 3).





El trabajo propuesto tuvo como intención preparar a la institución para evitar los conflictos y desacuerdos que surgen a partir de situaciones de crisis, a través de diferentes documentos y protocolos diseñados de manera preexistente que sirvan para actuar durante estas situaciones. El programa está dividido en cinco etapas, tal como lo proponen los autores Ruiz Balza y Aphal (2010): Precrisis, identificación, gestión, comunicación y postcrisis.

Se buscó lograr un documento con preguntas frecuentes que sean útiles a la hora de encontrarse con problemas de cara al cliente y/o proveedores. También se consideró importante tener de forma ordenada el 100% de los contactos que puedan ser necesarios para resolver una situación conflictiva. Además, comprender de qué manera se utilizan los diferentes canales de comunicación debe quedar 100% claro entre los cuatro empleados, de modo de usarlos correctamente cuando sea pertinente. También se propusieron dos ejercicios de simulación, evaluando diferentes posibilidades de reacción ante determinadas ocasiones.

Sobre la comunicación, se expusieron cuáles serán los protocolos a ejecutar, siendo uno si la crisis es local y otro si es global, comprendiendo las posibilidades que brinda cada uno y entendiendo cuándo usarlos en función de cada público al que haya que hablarle.

En postcrisis se intentó tener una devolución del 100% de quienes se hayan visto perjudicados durante la crisis para comprender cuál es su percepción sobre el negocio a partir del trabajo realizado mediante este programa.

## **Resultados**

Luego del desarrollo del trabajo se llegaron a diferentes conclusiones relacionadas tanto a La Rosca de Domínguez como de la industria en general:

En primer punto, es válido aclarar que se decidió resaltar ciertos puntos que podrían trabajarse estratégicamente y desde la comunicación. Las propuestas realizadas tanto para proyectos de externa como de interna



y crisis se consideran posibles de implementar efectivamente si así se deseara.

Siempre teniendo en cuenta las limitaciones de La Rosca de Domínguez, se generaron diferentes proyectos enmarcados en un Plan de Comunicación Institucional trabajado de forma estratégica que, aunque simples, pueden mejorar el día a día y el futuro de la bulonera si se llevasen adelante.

Se cumplió con el objetivo general del Plan, a partir de desarrollar las propuestas de los tres programas: generar una imagen de marca que mejore el posicionamiento y la recordación; brindar herramientas a los empleados para mejorar su día a día y la calidad del servicio; y preparar a la institución para eventuales casos de crisis.

En este sentido podemos decir que se logró validar la hipótesis, al menos en este caso particular. Es destacable que se haya realizado en base a una compañía pequeña, de bajos recursos y con una experiencia comunicacional mínima.

Una de las grandes dificultades que se planteó fue lo que evaluamos como la baja capacidad de asumir riesgos por parte de la empresa para incursionar en esta temática. Por eso no se propusieron ideas que fueran altamente costosas.

## **Conclusiones**

El objetivo de esta tesina fue desarrollar una propuesta real para una PyME, con el fin de validar la hipótesis que supone que la comunicación es una herramienta poderosa que trabajada de forma estratégica puede ser útil a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño.



A través de diferentes técnicas cualitativas como FODA, PESTEL, observación y entrevistas fue posible comprender mejor la realidad de la empresa, conociendo sus virtudes, sus defectos y de esta forma se logró dar visibilidad a nuevas oportunidades.

Todo esto hubiese sido imposible sin contar con información real y de primera mano sobre la situación inicial del negocio. Se trabajó de esta manera sobre oportunidades y ventajas verídicas que se analizaron y abordaron en la misma línea; teniendo en cuenta las posibilidades y limitaciones de La Rosca. Como ya se mencionó, cada propuesta está dentro de lo que pensamos realizable en términos económicos pero también de recursos humanos y tiempos.

Por este motivo es que consideramos que es un aporte interesante que puede servir de ejemplo para muchas otras PyMEs que se encuentren en un estadio similar al del inicio de este trabajo. Podrán encontrar en la tesina una guía teórica para comenzar un camino trabajado de forma estratégica, que comprenda los conceptos de marca, identidad visual, la importancia del posicionamiento, de conocer al público al que se le habla y el rol que juegan las diferentes subjetividades en la relación con sus clientes y empleados.

Invitamos a que este trabajo sirva como incentivo y permita que La Rosca de Domínguez y otras pequeñas y medianas empresas se animen a atravesar este camino, superando ampliamente la propuesta que aquí se ha realizado. Así mismo, alentamos a la consideración y puesta en marcha de una mirada comunicacional, yendo más allá del nivel cero. Aconsejamos interpretar los sentidos que circulan entre las PyMEs y las personas para funcionar de una manera simbólica y estratégica.

## **Bibliografía**

Alberico, B. y Blanco, D. (2021). La Comunicación, una Herramienta para las Pequeñas y Medianas Empresas - Plan de Comunicación Institucional para una PyME en Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina. UBA.



Alesina, L., Bertoni, M., Mascheroni, P., Moreira, N., Picasso, F., Ramírez, J., Rojo, V. (2011). Los Métodos en las Ciencias Sociales. En Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales (pp. 75-84). Uruguay. Universidad de la República Uruguay.

Alesina, L., Bertoni, M., Mascheroni, P., Moreira, N., Picasso, F., Ramírez, J., Rojo, V. (2011). Principales Técnicas de Investigación. En Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales (pp. 85-94). Uruguay. Universidad de la República Uruguay.

Kotler, P. (s.f.). Administración de Líneas de Producto, Marcas y Empaques, en Dirección de Mercadotecnia.

Ruiz Balza, A. y Aphal, K. (2004). Comunicación de Crisis. Buenos Aires, Argentina. comunicólogos.com

Ruiz Balza, A. y Aphal, K. (2010). Comunicación. En Comunicación, Organizaciones y Management. Buenos Aires, Argentina. comunicólogos.com

Villafañe, J. (2002). La Identidad Visual Corporativa. En Imagen Positiva (pp. 115-138). España. Pirámide.