

**DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIONES DE LA CENTRAL DE ABASTOS
DE BUCARAMANGA.**

**Presentado por:
SILVIA CAMILA MENESES DUARTE
ID: 176345**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PIEDRECUESTA
2014**

**DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIONES DE LA CENTRAL DE ABASTOS
DE BUCARAMANGA.**

**SILVIA CAMILA MENESES DUARTE
ID: 176345**

**Informe final de Práctica Empresarial como modalidad de Trabajo de Grado,
presentado para optar el título de Ingeniera Industrial.**

**Lic. GUILLERMO RINCON VELANDIA
Supervisor de Práctica**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PIEDRECUESTA
2014**

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, Enero 13 de 2015

DEDICATORIA

Agradezco a Dios que me permitió la luz para prepararme y cumplir con la misión que me
encomendó.

A mi mamá María Teresa Duarte por su amor, comprensión, paciencia y apoyo
incondicional.

A Jorge Novoa, por su apoyo incondicional, por aplaudir cada logro alcanzado.

A mis compañeros de trabajo y estudio, quienes contribuyeron en gran medida con mi
crecimiento personal y profesional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Lic. Guillermo Rincón Velandia, por el apoyo que me dio durante el tiempo de la práctica, al asesorarme como docente asignado por la Universidad Pontificia Bolivariana.

También quiero agradecer al Ing. Alfonso Alférez, Gerente Comercial, Operativo y de Planeación de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., por darme su apoyo en el desarrollo del plan de trabajo y por motivarme a aprender cada día más sobre los diversos procesos de la empresa.

Asimismo quiero agradecer al Ing. Alexander Ortiz Ortiz, Gerente Financiero y al Doctor Carlos Eduardo Quiroga Álvarez Gerente General de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., por abrirme las puertas de tan importante organización.

Finalmente, a mis compañeros de trabajo, por el apoyo brindado y por todos los momentos agradables que viví con ellos.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN GENERAL	16
2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	18
2.1. Información General	18
2.2. Estructura organizacional.....	19
2.3. Reseña Histórica.....	22
2.4. Descripción del área específica de trabajo.	24
3. PRIMERA PARTE: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	25
3.1. INTRODUCCIÓN AL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	25
3.2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	27
3.3. ANTECEDENTES.....	28
3.4. JUSTIFICACIÓN.....	30
3.5. OBJETIVOS.....	31
3.5.1. Objetivo General.....	31
3.5.2. Objetivos Específicos.....	31
3.6. MARCO TEÓRICO.....	32
3.6.1. La comunicación y las estructuras organizacionales.	32
3.6.2. Elementos de comunicación.	33
3.6.3. Funciones de la comunicación.....	34
3.6.4. Comunicación organizacional.....	34
3.6.5. La comunicación interna.....	35
3.6.6. Enfoque de las comunicaciones internas: Comunicación Interna 2.0.....	36
3.6.7. Planificación de las comunicaciones internas.....	37
3.7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE LA PRÁCTICA	38
3.7.1. Observación directa de la empresa a nivel interno.	38
3.7.2. Diagnóstico General de la Comunicación Interna de Centroabastos S.A.....	41
3.7.3. Elaboración de la matriz DOFA como análisis de la organización	49

3.7.4.	ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.	51
3.7.5.	Diseño del Seguimiento al Plan de Comunicación	53
3.7.6.	Diseño de la encuesta semestral de Comunicación Interna	53
3.8.	CONCLUSIONES	54
3.9.	RECOMENDACIONES	55
3.10.	BIBLIOGRAFÍA	56
3.11.	WEBGRAFIA	56
4.	SEGUNDA PARTE: PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA	57
4.1.	INTRODUCCIÓN AL PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA	57
4.2.	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	59
4.3.	ANTECEDENTES.....	61
4.4.	JUSTIFICACIÓN.....	62
4.5.	OBJETIVOS.....	63
4.5.1.	Objetivo General.....	63
4.5.2.	Objetivos Específicos.....	63
4.6.	MARCO TEÓRICO.....	64
4.6.1.	Concepto de Plan de medios.....	64
4.6.2.	Planificación de la comunicación.	64
4.6.3.	Evaluación del plan de comunicación.....	66
4.7.	ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE LA PRÁCTICA	67
4.7.1.	Elaboración de diagnóstico inicial.....	67
4.7.2.	Diagnóstico del análisis externo.	67
4.7.3.	Diagnóstico de la imagen corporativa según los usuarios externos y los usuarios – arrendatarios	67
4.7.4.	Desarrollo del análisis estratégico.	71
4.7.5.	Selección del público objetivo y de la estrategia de comunicación.....	74
4.7.6.	Diseño del plan de medios	75
4.8.	CONCLUSIONES	77
4.9.	RECOMENDACIONES	78
4.10.	BIBLIOGRAFÍA	79
4.11.	WEBGRAFÍA	79

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Generalidades de la empresa.	18
Tabla 2: Composición accionaria de Centroabastos S.A.	20
Tabla 3: Tipos de Comunicación Interna.	36
Tabla 4: Comunicación Interna en Centroabastos S.A.	39
Tabla 5: Clasificación de personal.	40
Tabla 6: Matriz DOFA.	50
Tabla 7: Iniciativas de Comunicación Interna	53
Tabla 8: Síntesis de resultados de la encuesta de percepción de imagen corporativa por parte de los usuarios - externos.	69
Tabla 9: Síntesis de resultados de la encuesta de percepción de imagen corporativa por parte de los usuarios - arrendatarios	70
Tabla 10: Matriz DOFA.	30

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura organizacional de Centroabastos S.A.	22
Figura 2: Llamativo de la Misión de Centroabastos S.A.	42
Figura 3: Acciones que ayudan al cumplimiento de la Misión.....	43
Figura 4: Reto más interesante de la Visión	43
Figura 5: Acciones que ayudan al cumplimiento de la Visión de Centroabastos S.A.....	44
Figura 6: Conocimiento de los Valores Corporativos.....	45
Figura 7: Actividades para fortalecer los Valores Corporativas	45
Figura 8: Orgullo de pertenecer a Centroabastos S.A.....	46
Figura 9: Sentido de pertenencia del personal de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.	46
Figura 10: Efectividad de los canales de Comunicación Interna.	47
Figura 11: Medios de Comunicación utilizados con frecuencia en Centroabastos S.A.	47
Figura 12: Énfasis a los atributos de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.....	48
Figura 13: Aspectos positivos de Centroabastos S.A... ..	47
Figura 14: Aspectos negativos de Centroabastos S.A... ..	48
Figura 15: Aspectos por mejorar de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.....	50
Figura 16: Públicos de Comunicación.. ..	76
Figura 17: Atributos claves de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.....	77

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Encuesta de Análisis de la Imagen Corporativa por parte del personal administrativo.....	39
Anexo B: Red de Comunicación Corporativa	50
Anexo C: Plan de Comunicación Interna de Centroabastos S.A.	51
Anexo D: Encuesta de Comunicación Interna Semestral	51
Anexo E: Análisis Externo.....	65
Anexo F: Encuesta de percepción de la Imagen Corporativa por parte de los usuarios – externos con sus debidas respuestas	65
Anexo G: Encuesta de percepción de la Imagen Corporativa por parte de los usuarios – arrendatarios con sus debidas respuestas.	65
Anexo H: Plan de Medios de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.....	74

GLOSARIO

COMUNICACIÓN INTERNA: Información producida por una empresa que es intercambiada entre los mismos niveles de la misma.

FUENTE: Conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor organiza para transmitir su mensaje.

MENSAJE: Contenido de la información (ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor) bajo el propósito de comunicarse con el emisor.

CANAL: Medio a través del cual se transmite la información – comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Es también conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje (espectro electromagnético, las telecomunicaciones, el aire en el caso de la voz o el hilo telefónico en el caso de una conversación telefónica).

REFERENTE: Realidad que es percibida a través del mensaje.

SITUACIÓN: Tiempo y lugar en que se desarrolla el acto comunicativo.

INTERFERENCIA O BARRERA: Perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos, concretamente, las distorsiones del sonido en la conversación o la distorsión de la imagen de televisión, la alteración de la

escritura en un viaje, la disfonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio.

También se denomina como ruido.

RETROALIMENTACIÓN: Condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta) sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor, puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Es importante destacar la retroalimentación completa el ciclo de la comunicación.

INFORMACIÓN: La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitadora en la toma de decisiones, en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se pueden presentar.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE: Esta fluye desde los miembros ubicados en niveles altos hacia otros que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Una desventaja de este flujo de comunicación es que la información se pierde o se distorsiona al descender por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos por parte de la alta dirección no asegura la comunicación; de hecho, muchas de las órdenes no se comprenden y ni siquiera se leen.

Por consiguiente, es fundamental contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información se percibió tal como era la intención del emisor.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE: Viaja desde los subalternos hacia los superiores y continúa ascendiendo por la organización. El problema que presenta este flujo es que puede ser obstaculizado por servidores que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, en especial, la información desfavorable. Sin embargo, la transmisión objetiva de información es esencial para fines de control. La alta dirección necesita conocer específicamente los hechos sobre el desempeño de los procesos y de sus funcionarios.

COMUNICACIÓN CRUZADA: Se utiliza para acelerar la circulación de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Incluye el flujo horizontal de información entre funcionarios de niveles organizacionales iguales o similares, y el flujo diagonal entre funcionarios de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Diseño del Plan de Comunicaciones de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

AUTOR(ES): Silvia Camila Meneses Duarte

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Guillermo Rincón Velandia

RESUMEN

El presente informe final muestra un balance de las actividades desempeñadas por el autor durante su práctica empresarial en el Área Comercial, Operativa y de Planeación de la Central de Abastos de Bucaramanga, bajo la supervisión del Gerente Comercial, Operativo y de Planeación, Alfonso Alférez Jaimes, con el fin de cumplir una de las acciones planteadas en el Plan Estratégico 2013- 2017. El mismo se divide en dos cuerpos principales: Plan de Comunicación Interna y Plan de Medios. El autor desempeñó sus labores en estos campos de trabajo. Cada uno tiene su propia estructura que va en línea con las normas establecidas para presentar este documento. El trabajo realizado en el área de la comunicación concierne en el diseño de un Plan de Comunicación Interna de Centroabastos S.A. , para el año 2015. Para diseñar el plan fue necesario hacer un diagnóstico inicial de la imagen corporativa que tenían los colaboradores de la organización por medio de una encuesta; seguido de un análisis estratégico de la comunicación interna en Centroabastos El autor propuso un plan de comunicación interna y una encuesta con el propósito de identificar logros, oportunidades de mejora y hacer el debido seguimiento. En la misma área se diseñó el plan de medios de Centroabastos S.A., para el año 2015. Para llevar a cabo el diseño fue necesario hacer el análisis interno y externo (tendencias de desarrollo) relacionado con mercadeo y publicidad, esto se hizo con la ayuda de una encuesta de percepción de la imagen corporativa por parte de los usuarios – arrendatarios y por noticias actuales del sector agroalimentario y agroindustrial. El autor propuso el plan de medios teniendo en cuenta una estrategia de comunicación para así lograr dar a conocer los servicios y beneficios de visitar Centroabastos S.A. con la intención de fidelizar al cliente.

PALABRAS CLAVES: Comunicación interna, Plan de medios, Comunicación.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: DESIGN COMMUNICATIONS PLAN OF CENTROABASTOS S.A. FROM BUCARAMANGA

AUTHOR(S): Silvia Camila Meneses Duarte

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Guillermo Rincón Velandia

ABSTRACT

This final report shows a balance of activities carried out by the author during her apprenticeship in the Commercial, Operations and Planning Area of the Central de Abastos de Bucaramanga S.A., under the supervision of Commercial, Operational and Planning Manager, Alfonso Alferez Jaimes, in order to fulfill one of the activities outlined in the Strategic Plan 2013- 2017. This plan is divided into two main fields: Internal Communication Plan and Media Plan. The author performed her work in these fields. Each one has its own structure in accordance with the established rules to present this document. The executed work in communication area includes the design of 2015 Internal Communication Plan for the Central de Abastos de Bucaramanga S.A. An initial diagnosis of the corporate image held by the organization's contributors, was done through a survey in order to design the plan; then, by a strategic analysis of internal communication in Centroabastos S.A. The author proposed an internal communication plan and a new survey to identify achievements, improvements, opportunities and then follow-up. In the same area, the Media plan for the Central de Abastos de Bucaramanga S.A. for the year 2015 was designed. To carry out the design it was necessary to make an internal and external analysis (development trends) in relation with marketing and publicity, this was made using a perception survey of corporate image by users – tenants and by current news in the food and agriculture and agroindustrial areas. The author proposed the Media plan considering a communication strategy to offer the services and benefits of buying in Centroabastos SA intended to increase consumer loyalty.

KEYWORDS:

internal communication, Media plan, communication.

1. INTRODUCCIÓN GENERAL

Actualmente la Central de Abastos de Bucaramanga desea alcanzar su visión para ser posicionada como el mejor operador logístico, es por esto que tienen planteado un plan estratégico 2013-2017 que cuenta con unas acciones estratégicas encaminadas a lograr el éxito de la compañía a nivel nacional e internacional.

Dentro de dicho plan estratégico se encuentra como acción estratégica el diseño del plan de comunicaciones de Centroabastos S.A., con el fin de ocupar un espacio en la mente del público interno y externo, facilitar la diferenciación de otras entidades, atraer mejores inversores etc. Es por esto que el presente informe final de práctica empresarial se divide en dos cuerpos, los cuales son: el plan de comunicación interna y el plan de medios, en los cuales el estudiante en práctica desempeñó sus labores durante seis meses del año 2014 en el área comercial, operativa y de planeación de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

Dicha organización es el mejor centro de acopio del Nororiente Colombiano y dentro de su cultura organizacional tiene al bienestar de sus colaboradores y de sus familias como una de sus principales características destacables, además de ver a la comunicación como una de las principales competencias y enfatizar a todo el personal administrativo y operativo como variable de desempeño.

La práctica realizada por el estudiante tiene un alcance que abarca dichos aspectos de la siguiente manera:

- Comunicación: Se trabajará en el diseño del plan de comunicación interna en la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., en pro de la mejora de la comunicación del personal administrativo y de operaciones.
- Plan de Medios: Debido a la gran necesidad de abarcar nuevos clientes, se trabajará en el diseño del plan de medios para la Central de Abastos de Bucaramanga teniendo en cuenta una estrategia de comunicación y su debido público objetivo.

El trabajo realizado por el estudiante en práctica tiene su aplicabilidad en el aspecto de la comunicación, ya que las labores realizadas por él, sin duda de gran aporte para toda la organización que quiere sobresalir en un mundo cada vez más competitivo. Por su parte el estudiante tendrá una gran experiencia de trabajo, en la que adquirirá conocimientos e incrementará sus capacidades en el ámbito empresarial, que será de gran utilidad para su futuro profesional.

2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1. Información General

Tabla 1.

Generalidades de la Empresa

Nombre o Razón Social	Central de Abastos de Bucaramanga S.A “Centroabastos S.A”
Actividad Económica	<ul style="list-style-type: none">• Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados, código CIU:6810• Comercio al por menor de combustible para automotores, código CIU: 4731.• Comercio al por menor de lubricantes, aditivos y productos

	de limpieza para vehículos automotores, código CIU: 4732.
	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Báscula
Número de empleados	Centroabastos S.A cuenta con 88 empleados.
Teléfono	PBX: 6760173, FAX: 6760519
Dirección	Vía Palenque – Café Madrid N° 44-96, Bucaramanga.

Fuente: Autor.

2.2. Estructura organizacional.

Tabla 2.

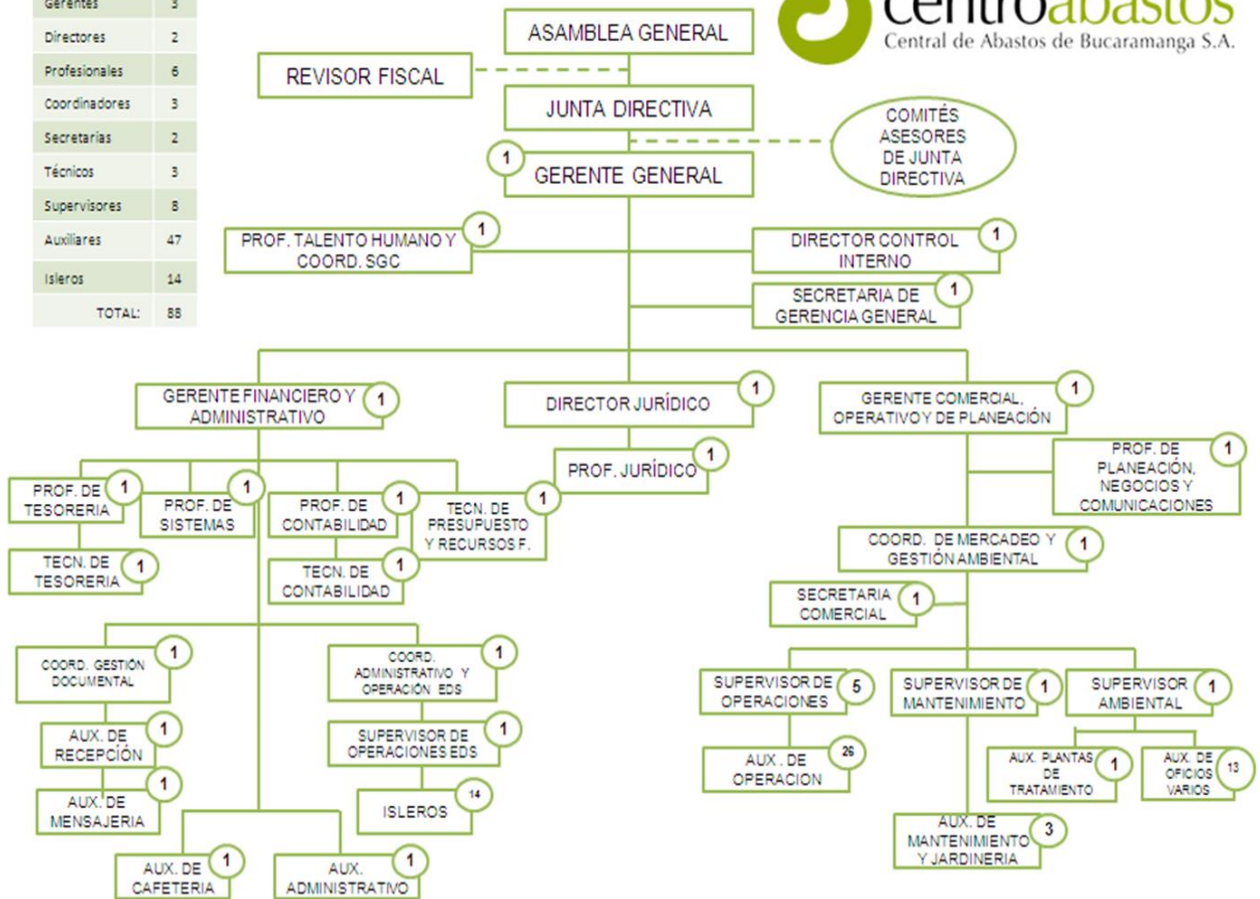
Composición accionaria de Centroabastos S.A.

TIPO DE ACCIÓN	N° ACCIONES	%
A. ACCIONES CLASE A.	12.315.651	49.26
1. NACIONALES	9.609.606	38.44
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	2.696.455	10.79
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	6.910.333	27.64
Corabastos S.A.	2.818	0.01
2. DEPARTAMENTALES	811.636	3.24
Departamento de Santander	810.818	3.24

FONDISER	818	0.003
3. MUNICIPALES	1.894.409	7.58
Municipio de Bucaramanga	1.800.486	7.20
Municipio de San Gil	15.000	0.06
Municipio de San Vicente	23.923	0.10
Dirección de Tránsito de Bucaramanga S.A	25.000	0.10
Corporación Autónoma para la Defensa de Bucaramanga S.A.	30.000	0.12
B. ACCIONES CLASE B	12.684.349	50.74
Comerciantes	10.735.754	42.94
Universidad Pontificia Bolivariana	1.948.595	7.79
TOTALES	25.000.000	100

Fuente: Centroabastos S.A.

CARGO	No
Gerentes	3
Directores	2
Profesionales	6
Coordinadores	3
Secretarías	2
Técnicos	3
Supervisores	8
Auxiliares	47
Isleros	14
TOTAL:	88



Fuente: Centroabastos S.A.

Figura 1. Estructura Organizacional de Centroabastos S.A.

2.3. Reseña Histórica

La Central de Abastos de Bucaramanga S.A., sigla Centroabastos S.A., fue creada mediante Escritura Pública 2840 de la Notaría Primera del Círculo de Bucaramanga el día 25/09/1981.

Los socios fundadores fueron el Idema con 10.000 acciones y con 500 acciones las siguientes entidades y personas naturales: Departamento de Santander, Municipio de Bucaramanga, Empresas Públicas de Bucaramanga, Empresa de Desarrollo Urbano de Bucaramanga, Fondo de Desarrollo Industrial de Santander S.A., Comfenalco, Cajasan, Asociación de Comerciantes y Abarroteros de Bucaramanga, Carlos Eduardo Maichel y Cía Ltda., Guillermo Pérez Ortiz, Juvenal Botello Quintero, Luis Francisco Villamizar, Julio Alberto Medina González, Mario Uribe Jaimes, Abelardo Acevedo Ortega, Hernán Calderon González y Luis Guillermo Pérez Puerto.

Desde ese momento a la fecha, se han aprobado varias reformas a sus escrituras; igualmente modificaciones en su composición accionaria siendo la actual, la que se adjunta al presente.

Centroabastos S.A. inició su construcción a mediados del año 1985 y finalmente sus instalaciones físicas debidamente construidas fueron entregadas en el año 1989, iniciando operaciones en el mes de septiembre de ese mismo año.

Las obras fueron ejecutadas mediante financiación del Banco Interamericano de Desarrollo BID.

Actualmente en sus Estatutos, su naturaleza es una Sociedad de Economía Mixta, indirecta o de segundo grado, del Orden Municipal y vinculada al Municipio de Bucaramanga, dotada con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y capital independiente.

Durante estos 25 años de operaciones, ha crecido en forma gradual y acorde a las necesidades de cada sector, siendo sus principales obras la construcción de:

- ✓ Bodega N° 7 con su vía de acceso
- ✓ Báscula electrónica para vehículos de carga
- ✓ Estación de Servicios para la venta de combustibles y productos afines
- ✓ Bodega N° 8 con sus vías de circulación
- ✓ Bodega N° 10 con su sector de clasificadores I y II, sector de ahuyama, mazorca y del cebollín
- ✓ Calle 2ª interna
- ✓ Bodega N° 9 con sus vías de circulación
- ✓ Remodelación de la bodega N° 4
- ✓ Vías perimetrales para el sector de clasificadores fase II
- ✓ Bodega N° 11 Terminal pesquero
- ✓ Ampliación de la bodega N° 7
- ✓ Bodega N° 12

✓ Las bodegas 13,14 y 15 con sus vías y redes de servicios públicos que cubrieron en total 21.000 mts²

A la vez que se realizó este crecimiento, se actualizaron sus redes de servicios públicos, se construyó la PTAR1, PTAR2, PTLX Y hoy día se adelanta el proyecto de mejoramiento de la PTAR2 y PTLX. En lo referente al sistema de energía, este se aumentó de 300 KVA a 1.942,5 KVA instalados, con conexión directa a la red de energía a 34.500 KV, soportado en casi de cortes del sistema por plantas generadoras que cubren la necesidad total del sistema. Su comercio interno genera aproximadamente 4.000 empleos directos, 1.300 indirectos y la visitan vendedores, compradores y transportadores en una cantidad aproximadamente de 5.000 personas en un día de mercado.

Opera 362 días del año, las 24 horas del día, con horarios controlado de ingreso a la 1:30 AM, hora en que se inicia formalmente el mercado.

2.4. Descripción del área específica de trabajo.

El trabajo se realizará en el área de Gerencia Comercial, Operativa y de Planeación, la cual es la encargada de dirigir el desarrollo integral y sostenible de las funciones de planeación, mercadeo, operación y comercialización de la empresa, enfocada en la implementación del plan de desarrollo 2013-2017 con el fin de mejorar continuamente con visión para el año 2017.

3. PRIMERA PARTE: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

3.1. INTRODUCCIÓN AL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es uno de los procesos fundamentales en todas las empresas, ya que esta es una de las formas de potenciar el cliente interno y de esta manera dar respuestas satisfactorias a los clientes externos, en ese sentido, si no existe una estrategia de comunicación organizacional previamente establecida que tenga como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados, se creará un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización.

Gracias a la comunicación se puede generar un buen clima laboral, lo cual se verá reflejado en el aumento de productividad de la empresa, ya que gracias a los adecuados procesos de intercambio, los individuos comprenden, interpretan y coordinan, aspectos fundamentales en los procesos internos de toda organización, fomentando el compromiso, motivando al equipo de empleados, interiorizando la cultura organizacional, con el fin de potenciar el sentido de pertenencia a la misma.

La falta de estrategias claras de comunicación genera lentitud en los procesos, retrasa las respuestas, produce entropía e insatisfacción lo cual se verá reflejado en la cultura y clima organizacional.

Es importante que el talento humano encuentre correspondencia con las tareas y el papel que cumplen dentro de la organización, pero esto solo es posible si cada uno de ellos está informado, si conocen la estructura interna comunicacional de la organización, la misión, visión, filosofía, estrategia, necesidades y objetivos y, se sienten identificados con ellas, para así contribuir con su esfuerzo personal en el logro de esos objetivos.

Por último, la comunicación interna es una de las herramientas clave para reducir el rumor y la incertidumbre a nivel interno de la organización.

El objetivo del presente trabajo es diseñar un plan de comunicación interna para CENTROABASTOS S.A., basado en las necesidades y estructura organizacional de la empresa, apoyado en la implementación de medios de comunicación estructurados, que le permitan a cada uno de los trabajadores conocer y desarrollar en forma correcta y agradable sus diversas tareas. Una organización que se considere culturalmente comunicativa, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo la construcción de ideas y sugerencias.

3.2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Centroabastos S.A actualmente cuenta con un plan de desarrollo el cual sirve de guía para la orientación de las acciones a ejecutar para los próximos 5 años y desarrollar estrategias centradas en el servicio al cliente, en la capacidad de realizar operaciones de alcance global, para ofrecer productos y servicios con alto valor agregado y elevar la eficiencia logística, entre otros aspectos.

Actualmente la empresa no ha realizado una de las metas organizacionales planteada para el año 2014 la cual es diseñar un plan de comunicaciones que contribuya al posicionamiento de la marca y que permita que la Central de Abastos de Bucaramanga se comunique asertivamente con sus públicos internos y externos; es por esto que se hace necesario diseñar el plan de comunicaciones para así alcanzar los objetivos de la organización, basándose en la gestión estratégica de la identidad corporativa.

La comunicación es una competencia que todo el personal de la Central de Abastos de Bucaramanga debe tener, ya que se es consciente de la necesidad de transmitir mensajes de forma clara y concisa con el fin de que todos quienes laboran en la organización representen la buena imagen que debe tener la compañía. Es un aspecto primordial para la empresa ya que permite el posicionamiento de la marca.

3.3. ANTECEDENTES

La Central de Abastos de Bucaramanga anualmente elabora y ejecuta un plan de medios publicitarios, con el objetivo de consolidar la imagen corporativa de la empresa y de promocionar las ventajas de comprar en Centroabastos S.A., favoreciendo a los usuarios arrendatarios que comercializan sus productos dentro de las instalaciones.

Actualmente Centroabastos S.A. cuenta con herramientas de comunicación e información ya posicionadas, mediante las cuales se promociona la calidad y frescura de los productos que se comercializan en la Central; igualmente, se emiten informes periodísticos en la radio y la televisión sobre el comportamiento del mercado, haciendo énfasis en los productos que se encuentran en cosecha, promocionando sus bondades nutricionales y medicinales.

Así mismo, se cuenta con el programa “Consuma vida, consume 5 al día” comprometiéndose con la adopción de estilos de vida saludable, mediante la promoción de recetas saludables para la comunidad.

En cuanto a la comunicación interna los asuntos se están manejando desde el área de Recursos humanos para los colaboradores de la organización y para los usuarios - arrendatarios de la Central de Abastos se maneja la comunicación desde la Gerencia Comercial, Operativa y de Planeación.

El área de recursos humanos es la encargada de alinear los mensajes emitidos desde la Gerencia, para lo cual se cuenta con herramientas que van desde carteleras, memorandos, reuniones, comunicaciones informales, cartas personales, línea telefónica y por medio de Intranet (Spark).

Y en la Gerencia Comercial, Operativa y de Planeación se alinean los mensajes con los usuarios-arrendatarios mediante Infoabastos, comunicación personal y por medio del perifoneo.

Sin embargo, ninguno de estos medios se considera como un medio completamente eficaz, porque algunas veces se hace caso omiso a las comunicaciones o no se entienden bien en el momento en el que se emiten.

3.4. JUSTIFICACIÓN

La razón principal por la cual dentro de la presente práctica empresarial se trabajará en el diseño del plan de comunicación interna es por el compromiso permanente de mejora continua de Centroabastos S.A.

En los últimos años la entidad está inmersa en procesos de transformación dirigidos, en la última instancia, a mejorar la calidad de sus actividades. De otra parte la limitación de los recursos y la dependencia financiera que, a menudo, afrontan las entidades, el entorno dinámico y cada vez más competitivo en el que operan y la necesidad de satisfacer las demandas y expectativas de sus grupos de interés obligan a las entidades a realizar un análisis de estrategias para decidir a donde quieren ir con el fin de asegurar su supervivencia, la viabilidad de su misión y su crecimiento ahora y en el mediano plazo.

Con el plan de comunicaciones se logra de manera óptima los objetivos empresariales minimizando el riesgo estando siempre atentos a las variaciones del mercado.

Dicho plan estará basado en la identidad corporativa es decir, con la implementación del plan se logrará dar a conocer la imagen corporativa de la organización que consiste en ocupar un espacio en la mente del público interno.

Al diseñar el plan de comunicación interna se cumplirá con una de las metas organizacionales del plan estratégico 2013-2017 que tiene Centroabastos S.A. Bucaramanga, y se dará cumplimiento a los objetivos estratégicos de la organización.

3.5. OBJETIVOS

3.5.1. Objetivo General.

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna que facilite la transmisión de información, integración y motivación de los diferentes los públicos internos de Centroabastos S.A.

3.5.2. Objetivos Específicos.

- Promover canales o medios de comunicación internos formales efectivos, que faciliten el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento formal de tareas que beneficien a la organización y, que reduzcan la aparición de canales informales.

- Fomentar el uso de los medios de comunicación internos existentes, involucrando al personal activamente en el diseño de forma y contenidos de cada uno de ellos.

- Fomentar relaciones eficientes entre los públicos internos de Centroabastos S.A., que redunden en un clima laboral armonioso.

- Informar de forma clara, precisa y oportuna con el fin de disminuir la práctica del rumor dentro de Centroabastos S.A.

- Promover una cultura empresarial que fomente el sentido de pertenencia en los empleados de la organización, adoptando y apropiándose de la identidad corporativa, mensajes institucionales y, todo tipo de información acerca de la empresa

3.6. MARCO TEÓRICO

3.6.1. La comunicación y las estructuras organizacionales.

Uno de los aspectos esenciales en cualquier grupo u organización está definido por la comunicación, en ese sentido, los analistas organizacionales han reiterado la importancia que este proceso tiene en la vida de las organizaciones “porque la estructura, extensión y alcance de la organización están casi enteramente determinados por las técnicas de comunicación” (Bernad, 1938).

La relación entre la comunicación y las organizaciones se define desde dos horizontes: el organizacional y el individual. En ese sentido, se hace evidente que “el insumo organizacional en el proceso de comunicación proviene de los canales de comunicación estructurados y de la posición que la gente ocupa. (...) *La interpretación de las comunicaciones por los individuos está muy influenciada por sus posiciones organizacionales*” (Hall, 1996)

La comunicación implica un proceso de interrelación entre dos o más individuos a través del cual se transmite un tipo de información. Se considera entonces que la información parte de un emisor, en donde ésta asume un código preestablecido, lo cual significa que el emisor codifica la información, con el propósito de que el receptor pueda decodificar la información recibida, siempre y cuando ésta se produzca en un contexto determinado. El contexto, por su parte, posibilitará la comunicación, toda vez que éste determinará el carácter cognitivo,

valorativo y procedimental que la comunicación adquiere en el momento en que la información es apropiada y significada por los individuos.

3.6.2. Elementos de comunicación.

La comunicación, involucra una serie de elementos constitutivos entre los que se registran una serie de relaciones en diferentes sentidos, como se observa en la gráfica siguiente: fuente; emisor o codificador; código - reglas del signo, símbolo -; mensaje primario - bajo un código - ; receptor o decodificador; canal; ruido - barreras o interferencias – y, la retroalimentación o realimentación - feedback, mensaje de retorno o mensaje secundario -.

De acuerdo al flujo de relaciones existentes en la comunicación, se entiende que la fuente se define como el lugar del cual surge la información o, en otros términos, el lugar en el que nace el mensaje primario; por su parte, el emisor o codificador, identifica los signos adecuados para transmitir el mensaje; lleva a cabo la operación de codificación del mensaje, dando inicio al acto comunicativo para lo cual es necesario que exista el receptor o decodificador, destinatario del mensaje que puede ser un receptor pasivo o receptor activo¹, quien interpreta y le da sentido al mensaje primario.

Las relaciones entre el emisor y el receptor están mediadas a su vez por el código, el mensaje, el canal, el referente, la situación, la interferencia o barrera y la retroalimentación; en ese

¹ El receptor pasivo, sólo recibe el mensaje y el receptor activo o perceptor, recibe el mensaje, lo percibe y lo almacena dando origen a la retroalimentación.

orden, cada uno de dichos elementos cumple con un propósito dentro del proceso comunicativo, dando sentido al mismo.

3.6.3. Funciones de la comunicación.

La comunicación cumple con una serie de funciones, entre ellas se pueden señalar principalmente tres tipos de funciones: informativa, afectivo-valorativa y reguladora.

En el caso de la función informativa, ésta se encuentra relacionada con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades, convicciones, entre otros aspectos sobre los que los sujetos reciben información y la apropian.

Respecto a la función afectivo-valorativa de la comunicación, el emisor otorga a su mensaje la carga afectiva que él mismo demande, de ahí que no todos los mensajes conlleven la misma emotividad. Este tipo de función se advierte de suma importancia en la estabilidad emocional de los sujetos, redundando en la construcción de una imagen de sí mismo y de los demás.

Por su parte, la función reguladora está determinada por la intención de regular la conducta de las personas con respecto a sus semejantes; en ese orden, de la capacidad auto reguladora de la comunicación del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo. En efecto, en el proceso de comunicación el individuo logra mayor claridad si el mensaje que emite está siendo entendido y comprendido y, en caso contrario autorregula la comunicación que se emite para orientarla de nuevo.

3.6.4. Comunicación organizacional.

La comunicación organizacional se define como el conjunto de instrumentos y mecanismos cohesionadores e identificadores de las organizaciones, orientados a la integración de los miembros de las organizaciones a proyectos estratégicos y administrativos, con clara conciencia de su pertenencia y compromiso con los valores y propósitos misionales definidos por la organización.

De otro lado, la comunicación organizacional también contribuye en el logro de la coherencia interna de las organizaciones en la toma de decisiones y acciones dentro de sus áreas, o dependencias y, desde un componente subjetivo, la comunicación organizacional orienta las actitudes de los miembros de éstas, los cuales deben corresponder a la cultura organizacional deseada.

En consecuencia con lo anterior, la comunicación organizacional es el componente principal en la estructuración de las organizaciones, de vital importancia en la difusión de políticas organizacionales, la identificación clara y precisa de los objetivos o propósitos, en el diseño de las estrategias, los planes, los programas, y los proyectos a través de los cuales la organización cobra sentido. Asimismo, la comunicación organizacional convoca a los miembros de las organizaciones a compartir los valores de la organización. Este último aspecto es crucial en virtud al papel que desempeña la comunicación en la construcción de una imagen corporativa, tanto al interior como al exterior de la organización.

3.6.5. La comunicación interna.

La comunicación interna está dirigida a los clientes internos, es decir, a cada uno de los trabajadores de la organización, por tanto ésta surge como respuesta a las necesidades de las compañías por

motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

La comunicación puede definirse según el grado de formalidad (informal o formal) o, según el sentido adoptado (horizontal o vertical – ascendente o descendente) u (oblicuo o transversal). (Tabla 3).

Tabla 3

Tipos de Comunicación Interna

TIPOS DE COMUNICACIÓN	ESTRUCTURA
INTERNA	
Comunicación ascendente	Se lleva a cabo desde abajo hacia arriba en la jerarquía, es decir, de los empleados a los directivos, su principal objetivo es reportar las novedades o resultados relacionados con los trabajos desarrollados
Comunicación descendente	Se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía, es decir de los directivos a los empleados, su principal objetivo es dar instrucciones sobre las tareas que deben desarrollarse en el trabajo.
Comunicación oblicuo o transversal	Se realiza en los diferentes sentidos y escalas jerárquicas de la organización, su principal objetivo es la integración de todo el personal.

Fuente: (Gomez, 2007)

3.6.6. Enfoque de las comunicaciones internas: Comunicación Interna 2.0.

Un nuevo enfoque es el que propone el comunicador Argentino Alejandro Formanchuk al hablar de comunicación interna 2.0, la cual necesariamente implica un cambio radical en la cultura de las empresas antes que pensar en utilizar las nuevas tecnologías (blogs, redes sociales, wikis, etc.) como medios de difusión de mensajes. Dicho cambio cultural implica un revolcón en cuanto a la forma como las organizaciones piensan, el cual se hace con el fin de que la cultura adquiriera un rol “plataforma para lanzar comunicaciones”²

3.6.7. Planificación de las comunicaciones internas.

Es bien sabido que de una buena planeación depende el éxito de todo proyecto tanto así que se dice que un proyecto no es posible sin planeación y viceversa.³ José Luís Piñuel propone el siguiente modelo que consta⁴

- Público al que se dirige
- Objetivos y mensajes, al igual que las condiciones particulares del plan.
- Los emisores
- Medios a utilizar
- Sistema de difusión
- Hoja de ruta
- Cronograma de actividades
- Presupuesto.

² FORMANCHUCK, Alejandro. Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural, p. 4-6 [en línea]. Disponible en PDF: <<http://formanchuck.com.ar/todosignifica/wp-content/uploads/E-book-comunicacion-interna-2.0-Un-desafio-cultural-versión-0.1-formanchuck.pdf>> [Citado el 05 de noviembre de 2014]

³ MERCHAN PAREDES, Luis. Planeación y control de proyectos. [en línea]. Disponible en web: <<http://www.acis.org.co/index.php?id=865>> [Citado el 05 de noviembre de 2014]

⁴ PIÑUEL, José Luís. Plan Estratégico de Comunicación Interna. [en línea]. Disponible en PDF: <<http://www.ucm.es/info/mdcs/Plancominterna.pdf>> [Citado el 05 de noviembre de 2014]

3.7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE LA PRÁCTICA

3.7.1. Observación directa de la empresa a nivel interno.

El estudiante en práctica procedió a realizar una revisión sistemática de las características, comportamientos, análisis de información corporativa de Centroabastos S.A. (misión, visión, organigrama, valores, principios y políticas). Al igual el estudiante en práctica reviso los medios de comunicación interna implementados en la Central, buena parte de la información fue consultada en el Plan de Desarrollo 2013-2017, en el plan operativo anual, y con el apoyo de Diana Avendaño, Profesional de Talento Humano, con el fin de obtener una mayor documentación y aclarar todas las dudas.

- El análisis del contexto en general se abordó dimensiones referidas a los comportamientos, el clima y la cultura organizacional, esto se muestra en la siguiente Tabla 4.

Tabla 4.

Comunicación interna en Centroabastos S.A.

COMUNICACIÓN INTERNA	
Dimensiones	Descripción
	Los empleados de Centroabastos S.A., se caracterizan por actuar tranquila y amigablemente. La relación que manejan es de colaboración entre colegas; cuentan con una gran debilidad, y es que los trabajos y tareas asignadas se realizan individualmente y/o por departamentos, no se generan condiciones para la colaboración a nivel grupal de

Comportamientos la empresa como un todo, donde todos y cada uno de sus empleados podrían conocer y podrían desempeñarse en cargos diferentes a los que se les fija. El trato entre los trabajadores de la organización es respetuoso, poniendo un poco de confianza en la forma en que se relacionan unos con otros. Para la interacción con el cliente, los empleados reconocen que debe existir una distancia visible, caracterizada por la consideración y el respeto, mostrando simpatía y generando confiabilidad en sus usuarios de ésta forma los empleados de Centroabastos S.A., realiza sus tareas con gusto, dedicación y promueven la satisfacción de los clientes.

Clima El clima de la organización es tranquilo, se crea un ambiente de familiaridad entre los empleados; asimismo, la atmósfera en la cual se desenvuelven los empleados se caracteriza por la confianza. El respeto determina el ambiente de la organización. Debido a la colaboración existente ente los funcionarios, se percibe un ambiente sano, sereno, despejado y viable a la hora de permitirles a sus empleados trabajar efectivamente y brindar resultados eficientes a sus usuarios.

Cultura La cultura creada dentro de la organización se genera a través de la puntualidad que los empleados tienen en el momento de presentarse a desempeñar sus cargos. El servicio al cliente es uno de los puntos clave en el desempeño de la organización; ya que, como es sabido por todos al interior de la organización, lo más importante radica en la calidad en la prestación del servicio. Asimismo, la satisfacción de los usuarios con respecto al producto y servicio deseado, frente a sus expectativas, es lo fundamental para los empleados y, por consiguiente, para Centroabastos S.A.

- Otro aspecto observado es la clasificación del tipo de personal que corresponde al análisis de sus actitudes y motivaciones.

Tabla 5.

Clasificación de personal

Aspectos	Descripción
Actitudes	Las actitudes de los empleados son positivas, debido a que la relación existente entre los mismos es de

simpatía y amistad; esto posibilita el buen desempeño en sus cargos y la efectividad a la hora de ver los resultados.

Motivaciones

A los empleados se les motiva a mejorar su desempeño, a través de incentivos como el viaje anual a los empleados, las integraciones por motivo de celebración de algunas fechas especiales; por otro lado, algunas veces no se celebran los cumpleaños de algunos de los funcionarios y si se realiza es para el personal administrativo de altos rangos, a partir de este tipo de eventos los empleados perciben que su presencia y crecimiento, tanto a nivel espiritual como moral, son tan importantes como su trabajo profesional dentro de la organización.

- Realidad comunicacional

Centroabastos S.A., registra un problema interno de comunicación, en la medida en que la información no fluye en los diversos sentidos, se evidencia que no existen claros mecanismos, conductos y estrategias que permitan aumentar el nivel de satisfacción con sus clientes internos.

En Centroabastos S.A., existe un problema de comunicación interno. La información no es transmitida con exactitud y oportunidad, los mensajes no llegan a su destino final y, cuando lo hacen, éstos llegan en forma confusa o incompleta.

Internamente Centroabastos S.A., maneja cuatro medios de comunicación que sirven de puente de comunicación: carteleras, correo interno, memorando, chat (spark); sin embargo, ninguno se puede considerar como un medio eficaz. Carteleras, no todo el personal les presta la atención necesaria; correo interno corporativo y el chat, porque no todo el personal tiene

acceso al computador y, por tanto al correo electrónico, además en muchas ocasiones llegan demasiados mensajes a los buzones, lo que produce sensación de pereza en los usuarios y no los leen y, memorandos que se usan con gran frecuencia, pero en muchas ocasiones el personal hace caso omiso de ellos.

3.7.2. Diagnóstico General de la Comunicación Interna de Centroabastos S.A.

3.7.2.1. Encuesta de Comunicación Interna dirigida a los Colaboradores de Centroabastos S.A.

El estudiante en práctica procedió al diseño y aplicación de la encuesta de comunicación interna, dirigida a una muestra representativa de los colaboradores, con el fin de conocer la percepción que estos tienen sobre Centroabastos S.A. El instrumento puede ser consultado en el Anexo A: Encuesta de Análisis de la Imagen Corporativa y Comunicación Interna.

La misma generó los siguientes resultados:

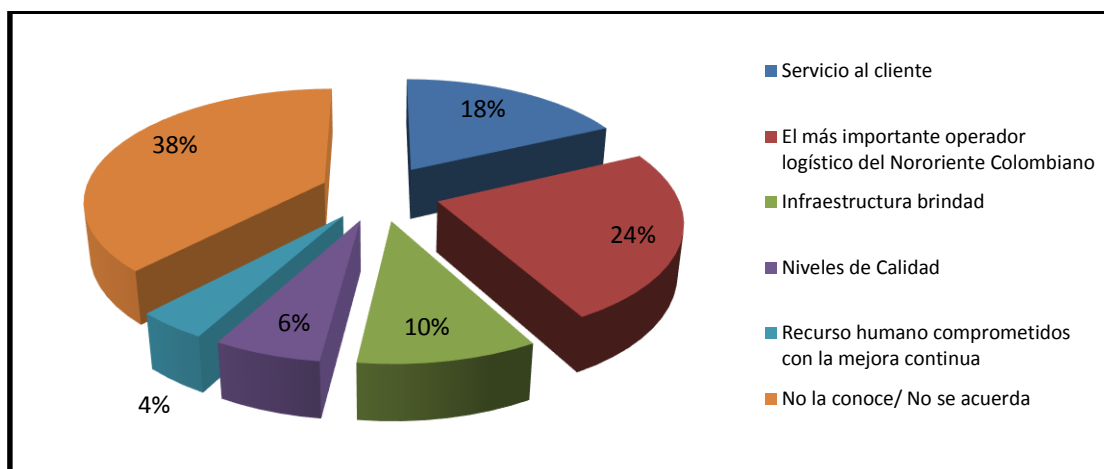


Figura 2. Llamativo de la Misión de Centroabastos S.A.

Fuente: Autor

La figura N° 2 se evidencia que el 38% de los colaboradores no tienen conocimiento de la misión de Centroabastos S.A., mientras que el 24% de la población estudio considera que lo

más llamativo de la misión es que la organización es el más importante operador logístico del Nororiente Colombiano, a su vez hay otras razones como son: el servicio al cliente, la infraestructura, los niveles de calidad y el recurso humano de la Central.

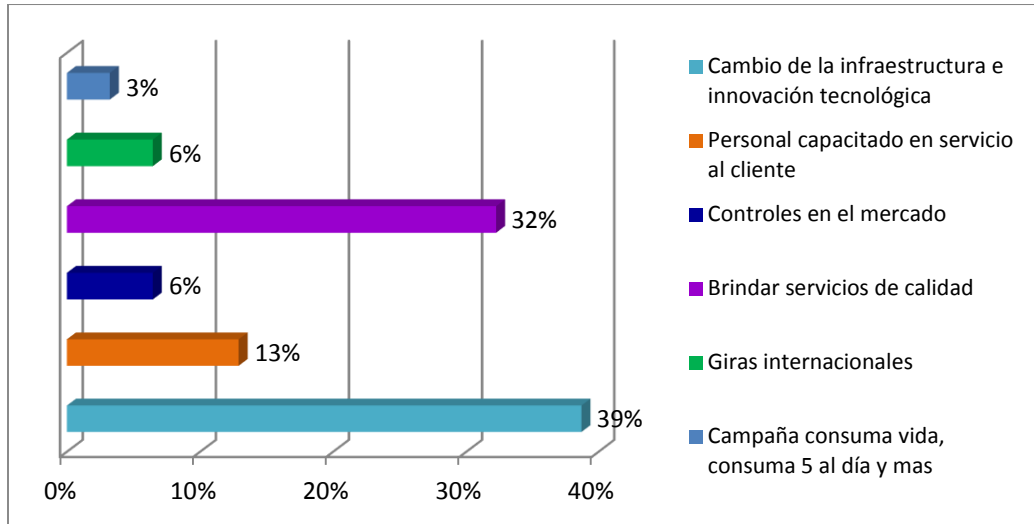


Figura 3. Acciones que ayudan al cumplimiento de la misión

Fuente: Autor

Las acciones que están ayudando a cumplir con la misión de Centroabastos S.A. según el personal administrativo y de operaciones son: el mejoramiento de la infraestructura y la innovación tecnológica; los servicios brindados con altos estándares de calidad y el recurso humano que posee la organización.

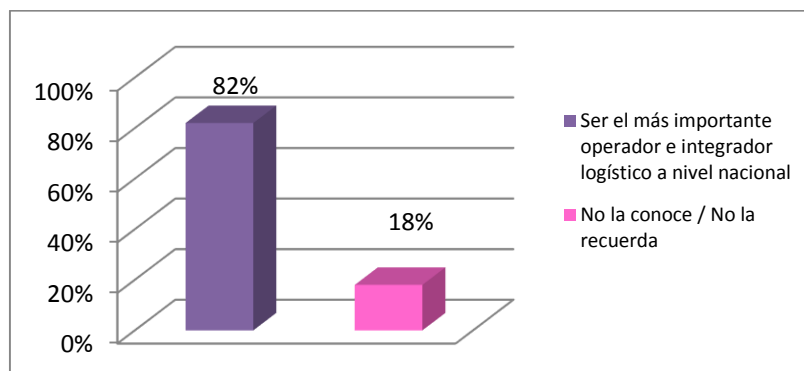


Figura 4. Reto más interesante de la Visión

Fuente: Autor

El 82% de la población estudio reconoce que el reto más interesante de la visión es ser el más importante operador e integrador logístico a nivel nacional para el año 2017, de esta meta a futuro la mayoría de los colaboradores de la organización tienen conocimiento, tan sólo el 18% no tiene conocimiento de la visión, como se logra evidenciar en la Figura N° 4.

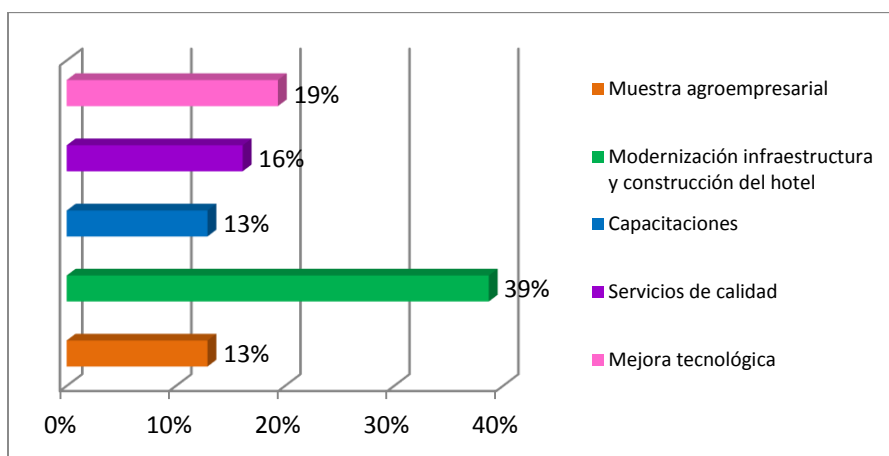


Figura 5. Acciones que ayudan al cumplimiento de la visión de Centroabastos S.A.

Fuente: Autor

Con relación a la Figura N° 5 se logra obtener que las acciones que están ayudando a cumplir la visión de la Central de Abastos de Bucaramanga según el personal administrativo y de operaciones son la modernización de la infraestructura y la construcción del hotel, la mejora tecnológica y los servicios brindados con calidad.

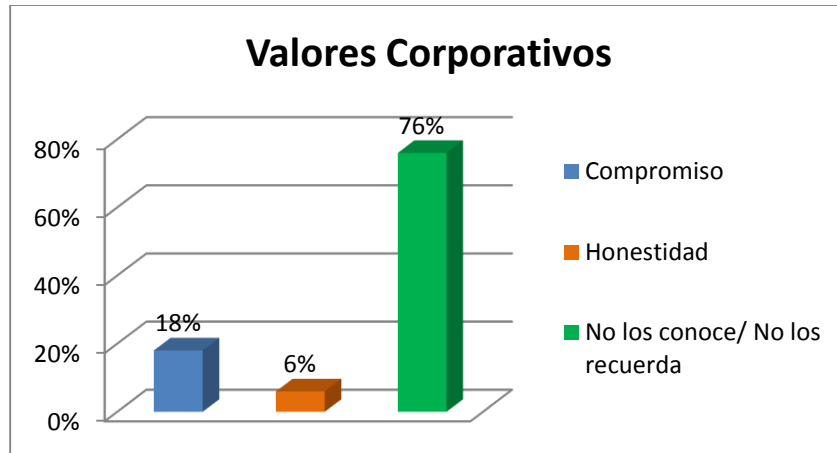


Figura 6. Conocimiento de los valores corporativos

Fuente: Autor.

Como se puede evidenciar en la figura N° 6 , el 76% de los trabajadores no tienen conocimiento de los valores corporativos que posee la organización, sin embargo el 18% de los empleados considera que el compromiso y la honestidad son valores importantes que se deben dar a conocer a los diferentes clientes de la Central.

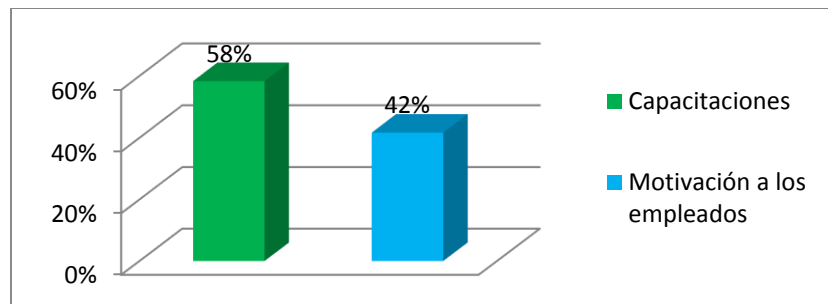


Figura 7. Actividades para fortalecer Valores Corporativos

Fuente: Autor.

En el instrumento se encuesta a los empleados sobre qué actividades realiza Centroabastos S.A., para fortalecer los valores que tienen, de donde se logró evidenciar que los valores son fortalecidos por medio de capacitaciones y por la motivación que genera la empresa al personal.

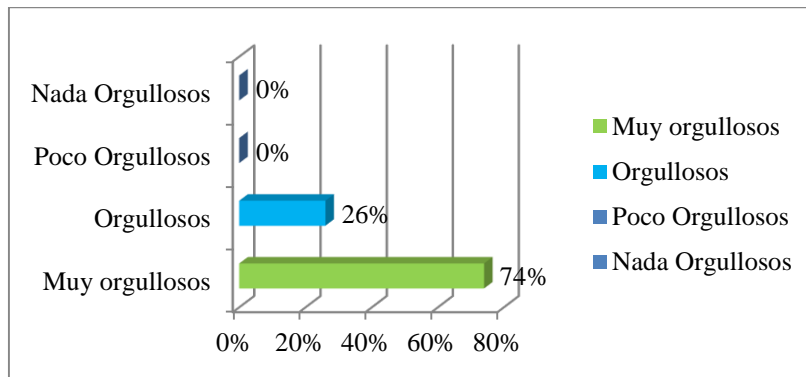


Figura 8. Orgullo de pertenecer a Centroabastos S.A.

Fuente: Autor

Según la figura N° 8, el 74% de los colaboradores encuestados se sienten muy orgullosos de estar laborando en la empresa y el 26% se sienten orgullosos. En el momento de la encuesta dieron a conocer que la organización se preocupa por el bienestar del talento humano.

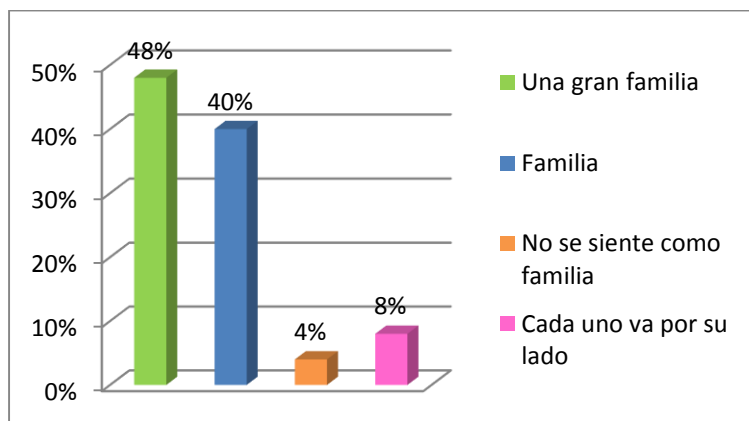


Figura 9. Sentido de pertenencia del personal de Centroabastos S.A.

Fuente: Autor

Como se puede observar en la figura 9, el 48% de los colaboradores se sienten parte de una gran familia, el 40% de una familia, se evidencia que la mayoría de los empleados de Centroabastos S.A., se sienten muy acogidos por la empresa.

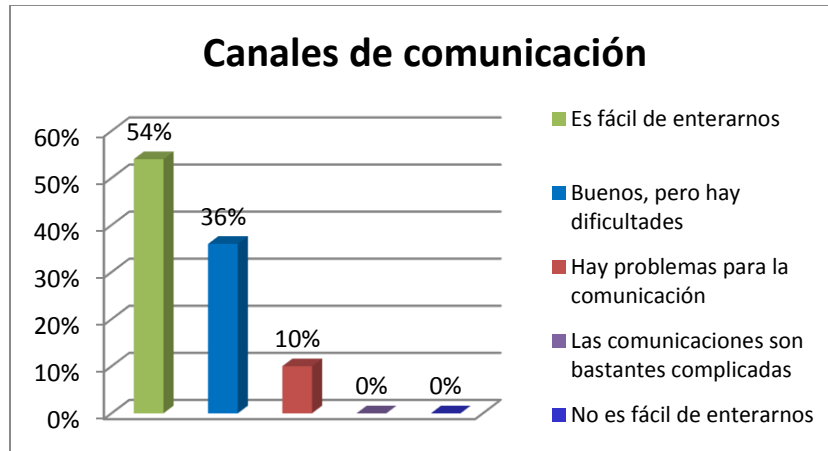


Figura 10. Efectividad de los canales de comunicación

Fuente: Autor.

Con el instrumento se quiso conocer la eficiencia de los canales de comunicación implementados en Centroabastos S.A., se logro obtener que para el 54% de los encuestados es fácil de enterarse de los mensajes transmitidos, el 36% manifestó que hay dificultades en la comunicación y el 10% considera que hay problemas de comunicación, ya que muchas veces se presentan falencias de comunicación y la información llega en los momentos no indicados.

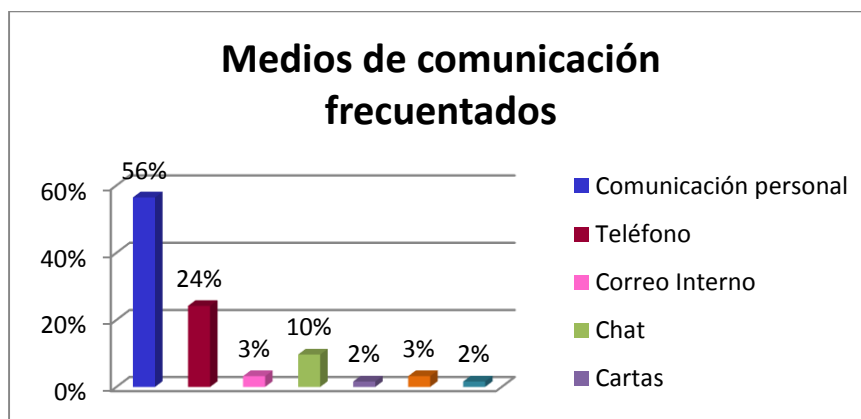


Figura 11. Medios de comunicación utilizados con frecuencia en Centroabastos S.A.

Fuente: Autor

Los colaboradores de Centroabastos dieron a conocer que los medios de comunicación más utilizados son la comunicación personal, el teléfono y el spark (intranet).

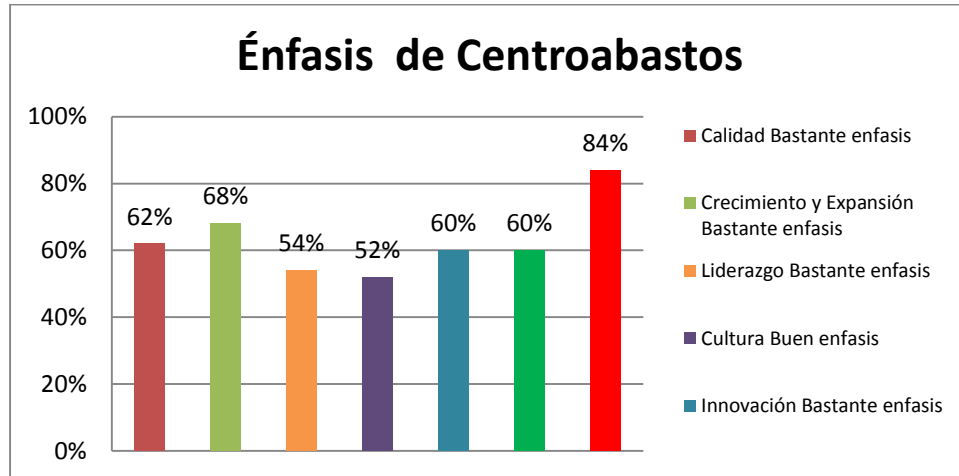


Figura 12. Énfasis a los Atributos de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

Fuente: Autor

Como se puede observar en la figura n° 12, Centroabastos S.A., hace un gran énfasis a los colaboradores en calidad, liderazgo, cultura, innovación, orientación a resultados, seguridad, crecimiento y expansión. La central cada día aspira a ser mejor, es por esto que se hace énfasis a estos atributos que colaboran al cumplimiento de la visión de la organización.

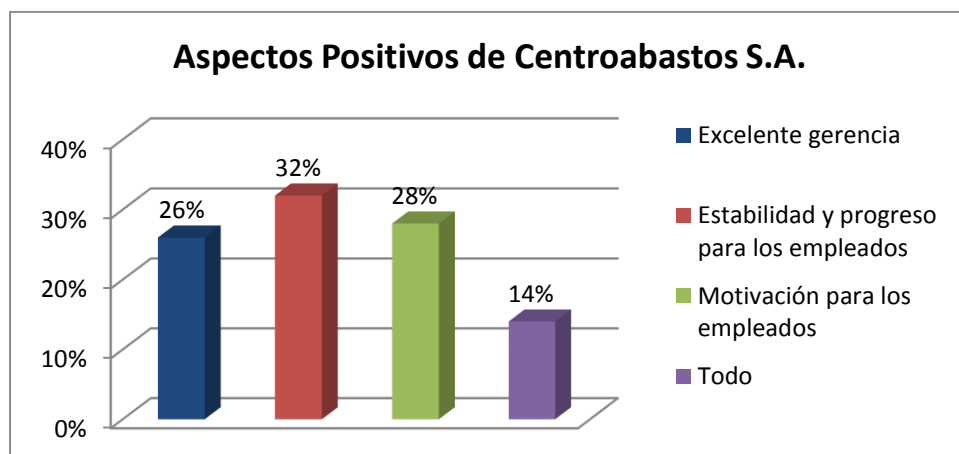


Figura 13. Aspectos positivos de Centroabastos S.A.

Fuente: Autor

Con el instrumento se quiso conocer sobre lo que más les gusta a los empleados de pertenecer a Centroabastos S.A., en donde se obtuvo que están satisfechos con la estabilidad, progreso y motivación que brinda la Central a cada uno.

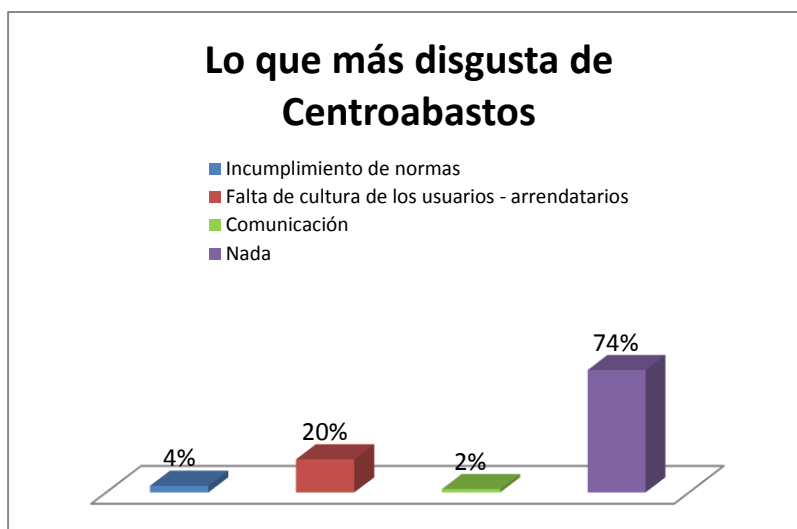


Figura 14. Aspectos negativos de Centroabastos S.A.

Fuente: Autor.

Los colaboradores de la Central de Abastos de Bucaramanga tienen algunos aspectos que no les gustan como son: la falta de cultura de los usuarios – arrendatarios, la comunicación y el incumplimiento de las normas. Es importante aclarar que al 74% de los encuestados no les molesta nada.

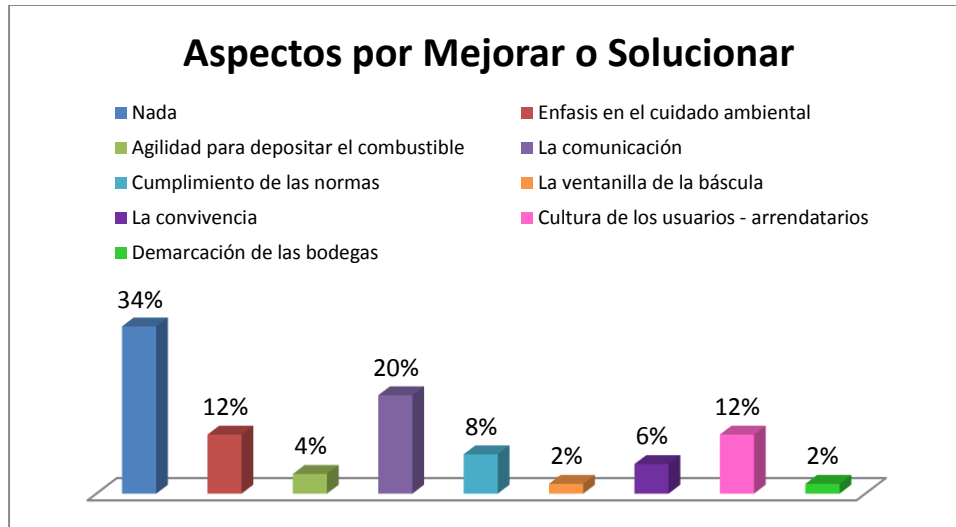


Figura 15. Aspectos por mejorar de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

Fuente: Autor

Hay algunos aspectos que los colaboradores de Centroabastos S.A., consideran que se deben mejorar, los más relevantes son: la comunicación, la cultura de los usuarios – arrendatarios, la convivencia y el cumplimiento de las normas por parte de los usuarios. El 34% de los colaboradores consideran que no se debe mejorar nada en la Central.

3.7.3. Elaboración de la matriz DOFA como análisis de la organización

Tabla 6.

Matriz DOFA

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capital humano con capacidad de gestión.	No hay un plan de comunicaciones
Posee visión de crecimiento y expansión	La información no fluye en todos los departamentos.
Se es consciente de deficiencias en la comunicación interna.	Los empleados no conocen los manuales de funciones y el reglamento interno de trabajo.
Voluntad por parte de la gerencia para iniciar un proceso de implementación del plan de comunicaciones.	Existe poca comunicación con los empleados de la estación de servicio.

Existencia de medios de comunicación internos (Cartelera, memorandos, intranet, etc.)

Cuenta con los recursos humanos, tecnológicos, físicos y financieros para implementar un plan de comunicación.

También cuentan con la cultura de “apertura al cambio” lo cual facilita la adaptación de nuevas estrategias que les permitan una comunicación de todo el personal de los diferentes departamentos que conforman a Centroabastos S.A.

Uso de medios como memorandos.

Acceso a medios como el teléfono para comunicarse con otros departamentos

Acceso a internet para algunos de los trabajadores.

La empresa cuenta con un correo corporativo, herramienta que utiliza para adelantar y hacer más efectivas las actividades necesarias dentro de la misma.

Centroabastos S.A., cuenta con una línea telefónica, ya que para la empresa es de gran importancia mantener relaciones de mutuo beneficio, con nuestros clientes, proveedores, etc.

Reuniones de vez en cuando con los trabajadores

Oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.

Cuenta la organización con incentivos

La cartelera de comunicación interna se encuentra desorganizada y no es llamativa para ver la información relacionada allí.

La información no es clara ni oportuna.

Se desaprovecha un recurso valioso como lo es la estructura de comunicación interna para la divulgación y afianzamiento de los valores corporativos.

Para comunicar algo a otra persona se le debe hacer un memorando para que obedezca, ocasionando tiempo perdido y costos.

Los canales de comunicación interna no están disponibles para todos los colaboradores en igualdad de condiciones o están sometidos a trámites jerarquizados

Desconocimiento por parte de los empleados de la identidad corporativa de Centroabastos.

Los auxiliares no cuentan con acceso a internet, por tanto, no acceden a intranet.

No existe una inducción sobre la cultura corporativa para los empleados.

El tiempo de los contratos del personal es corto, generando un ambiente de inestabilidad.

Página web desactualizada

Falta de conocimiento por parte del

laborales

personal administrativo y de la estación de servicio EDS, de las instalaciones.

Centroabastos provee empleos informales que ayudan a las poblaciones vulnerables que viven a su alrededor.

Ambiente laboral de respeto, confianza y seguridad en los puestos de trabajo.

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

Reestructuración de los medios internos existentes.

Centroabastos S.A., cuenta con recursos necesarios, lo cual les facilita la implementación y reestructuración de estrategias y nuevos medios de comunicación, que contribuya al flujo de información y en general, aporten grandes beneficios a Centroabastos S.A.

Formulación de cursos o cartillas de capacitación sobre las normas y reglamentos de Centroabastos S.A.

Facilitar las herramientas que permitan el acceso a los medios de comunicación a todo el personal.

Aumento del sentido de pertenencia por parte de los empleados

AMENAZAS

Por problemas de comunicación internos el clima laboral se encuentra un poco tenso y desordenado, confusiones, incertidumbres por parte de los empleados.

Los empleados no atienden los mensajes de las carteleras.

No hay respuesta a los mensajes por falta de información clara y oportuna. (No asisten a las reuniones por falta de información)

Fuente: Autor

3.7.4. ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.

En esta fase, el estudiante en práctica se encargó de establecer de manera concreta un plan de comunicación interna para la Central de Abastos de Bucaramanga para el año 2014-2015.

Dicho plan básicamente consistía en colocar en un archivo de Excel todas las iniciativas de comunicación interna fortaleciendo la cultura corporativa a través de una serie de estrategias.

Para cada iniciativa se especifico su grupo objetivo, frecuencia, responsable, contenido y metodología de medición.

Las iniciativas de comunicación interna que propuso la estudiante en práctica para la Centroabastos S.A., son las siguientes:

Tabla 7.

Iniciativas de comunicación interna

PROGRAMAS	ACCIONES	
	1. Red de comunicación corporativa	
	Medios electrónicos	Medios Impresos
	<ul style="list-style-type: none"> - Intranet - E-mail - Perifoneo - Boletín virtual 	<ul style="list-style-type: none"> - Rediseño de cartelera - Boletín impreso - Encuesta - Manual de reconocimiento
	2. Integración cultural / Fomento del sentido de pertenencia.	
	Entrenamiento	Eventos de integración
Programa de Cultura Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de inducción - Taller de comunicación efectiva - Conferencia sobre cultura organizacional - Conferencia sobre el manual de reconocimiento - Curso: Como administrar el tiempo - Taller: Relaciones humanas saludables - Conferencia: Socialización de los medios de comunicación que dispone Centroabastos S.A. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos deportivos - Día de la familia - Celebraciones - Celebración de cumpleaños - Viaje de integración

Fuente: autor.

Para la descripción de cada una de las acciones, ver el Anexo B: Red de Comunicación Corporativa.

Para observar el plan como tal, ver el Anexo C: Plan de Comunicación Interna de Centroabastos S.A.

3.7.5. Diseño del Seguimiento al Plan de Comunicación

El seguimiento al plan consiste básicamente en verificar el cumplimiento de todas y cada una de las iniciativas enmarcadas. Para facilitar esta labor, el estudiante en práctica diseñó los indicadores de gestión para tener conocimiento de la eficiencia de los medios

Para ver el formato donde están consignados los indicadores de gestión, ver el Anexo C: Plan de Comunicación Interna en Centroabastos S.A.

3.7.6. Diseño de la encuesta semestral de Comunicación Interna

Como parte de las estrategias para mejorar la comunicación interna, el estudiante en práctica diseñó una encuesta para tener conocimiento de la eficiencia de los medios de comunicación interna dispuestos por la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., se propuso que la encuesta se realice de forma semestral. El objetivo de esto, es tener retroalimentación de las comunicaciones internas con el fin de encontrar logros y oportunidades de mejora. Para la aplicación del instrumento, se tomarán muestras de colaboradores administrativos y de operación.

Para ver el instrumento propuesto, ver el Anexo D: Encuesta de Comunicación Interna Semestral.

3.8. CONCLUSIONES

- En la Central de Abastos hay medios de comunicación interna implementados, pero se logró evidenciar que su uso no está siendo de manera adecuada, generando problemas en la comunicación con los colaboradores de las diferentes áreas.

- Es de gran importancia que todo el personal administrativo y de operaciones de la Central de Abastos tenga conocimiento claro de la misión, visión, valores y objetivos de la organización y así crear sentido de pertenencia y se apropien de ellas, y lograr que participen de forma activa en todas las actividades organizadas por la empresa, alcanzando cumplir metas y logros; proyectando imagen positiva a los públicos externos.

- Para crear un ambiente laboral armonioso en donde se refleje en el clima y la cultura organizacional, es de gran necesidad la ejecución de una estructura de comunicación interna con el trabajo de profesionales competitivos.

- El plan de comunicación interna de Centroabastos S.A., basado en el rediseño e implementación de medios de comunicación internos, es una oportunidad, fortaleciendo los aspectos débiles, logrando elevar la satisfacción de los clientes internos. El plan de comunicación está basada en principios y valores corporativos.

3.9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda mandar a hacer una cartelera acrílica con la forma del logotipo de la organización, es decir, la manzana para publicar los memorandos al lado del reloj de entrada. Con esta recomendación se busca el orden, la estética y mayor control de las publicaciones.

- Se recomienda organizar las carteleras de cada oficina con información corporativa e información de interés, con el fin de tener mayor conocimiento y llamar la atención de los colaboradores.

- Se recomienda mejorar la cartelera en la que se encuentra publicado el reglamento interno de trabajo de Centroabastos S.A.

- Se recomienda mejorar el diseño de la cartelera de pasillo y al igual que se recomienda realizar publicaciones llamativas para el público.

3.10. BIBLIOGRAFÍA

- Bernad, C. (1938). *The function of the executives prees*. Cambridge: Harvard University Press
- MICHAEL ETZEL, B. W. (2000). Fundamentos de marketing . En B. W. MICHAEL ETZEL, *Fundamentos de marketing* (pág. 7). México: Mc Graw Hill.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.

3.11. WEBGRAFIA

- *Directorio electrónico de Guatemala*. (s.f.). Recuperado el 04 de Agosto de 2014, de Directorio electrónico de Guatemala[en línea]: <<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm#.U9-vY-N5ObM>>
- FORMANCHUCK, A. (s.f.). *Comunicación interna 2.0: Un desafío Cultural*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2014, de Comunicación interna 2.0: Un desafío Cultural:[en línea] <<http://formanchuk.com.ar/todosignifica/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Un-desafio-cultural-Version0.1-Formanchuk.pdf>>
- Gomez, M. d. (Julio de 2007). *La presencia de los géneros retóricos en la realidad comunicativa de la empresa*. Recuperado el 29 de 10 de 2014, de La presencia de los géneros retóricos en la realidad comunicativa de la empresa[en línea]: <<http://209.85.215.104/search?q=cache:0tTAfiSB9h8J:www.tonosdigital.com/ojs/index.php/>>
- López, J. R. (01 de Enero de 2010). *XING*. Recuperado el 04 de Agosto de 2014, de XING: [en línea] <<https://www.xing.com/communities/posts/plan-estrategico-para-pymes-1004948323>>
- MERCHÁN PAREDES, L. (s.f.). *Planeación y control de proyectos*. [en línea] Recuperado el 05 de Noviembre de 2014, de <<http://www.acis.org.co/index.php?id=865>>

4. SEGUNDA PARTE: PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

4.1. INTRODUCCIÓN AL PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

El plan de medios se define como el proyecto de distribución de mensajes publicitarios en los medios de comunicación para un tiempo determinado. Su estructura consta de metas que se quieren conquistar u objetivos; caminos entre los cuales se ha optado para alcanzar esas metas o estrategia. (Mercadeo y publicidad, 2013)

La Central de Abastos de Bucaramanga “CENTROABASTOS S.A” es una empresa dedicada a la prestación de servicios inmobiliarios, servicio de báscula, comercialización de combustible y lubricantes.

Colombia actualmente es un país que tiene 13 Centrales de Abastecimiento distribuidas en todo el territorio nacional, dentro de estas CENTROABASTOS S.A., la cual es considerada como el mejor operador logístico del Nororiente Colombiano.

Hoy en día, a raíz de cambios en el mercado y a la incorporación de nuevos negocios orientados a la comercialización de productos agroalimentarios y agroindustriales la organización tiene una meta principal para los próximos años la cual es diseñar e implementar un plan de comunicación externa que contribuya al posicionamiento de marca y que permita que la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., se comunique asertivamente con sus públicos externos y también con el fin de ser reconocido como el más importante operador logístico a nivel nacional.

En el marco de esta meta organizacional, el presente trabajo pretende aportar a los objetivos estratégicos de ser reconocida a nivel nacional a través de la elaboración de un plan de medios con un horizonte de 1 año.

Básicamente para poder llevar a cabo el plan de medios es necesario contratar una agencia de publicidad que será la encargada de implementar el plan de medios de manera efectiva logrando posicionar a la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

4.2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

La Central de Abastos de Bucaramanga, presta servicios de arrendamiento de módulos, locales y bodegas, servicio de báscula electrónica las 24 horas, servicios de comercialización de productos agroalimentarios, agroindustriales y además cuenta con una estación de servicio en la que se comercializa gas natural y lubricantes.

Actualmente Centroabastos S.A., en cuanto a la comercialización de productos agroalimentarios y agroindustriales tiene una gran cantidad de competidores como lo son los hipermercados que han logrado quedarse con el 30% del mercado y los fruvers, debido a que estos dos competidores nombrados anteriormente hacen campañas de publicidad y promoción que atraen al cliente.

Es importante resaltar que algunos de los comerciantes de las plazas de mercado que anteriormente compraban sus productos agroalimentarios en Centroabastos S.A., han empezado a realizar sus actividades comerciales con los productores cosecheros directamente, logrando tener beneficios para ellos y siendo esto una desventaja para la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

En cuanto a temas de mercadeo y publicidad la Central de Abastos de Bucaramanga desarrollo actividades que han logrado que la empresa se posicione como la mejor Central Mayorista del Nororiente Colombiano como lo son inversiones en medios radiales, televisivos e impresos a nivel local, departamental y Nacional; inversión en el diseño y materialización de la campaña consume vida, consume 5 al día; distribución de elementos

de recordación de marca (dummies, agendas, minimugs, calendarios, gorras, lapiceros y portatacos) entre otras actividades.

Hoy en día para la organización es de gran necesidad diseñar e implementar un plan de comunicación externa, es decir, un plan de medios de comunicación, con el fin de contribuir al posicionamiento de marca y que permita que la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., sea reconocida a nivel nacional como el más importante operador e integrador logístico para la comercialización de los productos de la cadena agroalimentaria y agroindustrial.

4.3. ANTECEDENTES

En el año 2013 Centroabastos S.A., se realizó inversión en herramientas de comunicación e información, mediante las cuales se promociona la calidad y frescura de los productos que se comercializan, al igual que se emiten informes periodísticos en (radio y televisión) sobre el comportamiento del mercado, haciendo especial énfasis en los productos que se encuentran en cosecha, promocionando las bondades nutricionales y medicinales.

Al igual que se realiza publicidad mediante el programa “Consuma vida, consume 5 al día”, la cual consiste en la adopción de estilos de vida saludable la cual consiste en distribuir cajas de frutas, las cuales contienen cinco frutas (manzana, banano, mandarina, granadilla y pera) estas son brindadas a las entidades que lo soliciten, a su vez cada tres meses se emite el boletín institucional Centroabastos S.A., el cual es distribuido a los usuarios – arrendatarios. Cabe resaltar que durante el año 2014 se realizó inversión en publicidad en medios como lo son televisión, radio, volantes, para la celebración de los 25 años de Centroabastos S.A., con el fin de dar a conocer las actividades que se realizarían en esta fecha especial y que a su vez el público interno y externo pudiera participar en cada actividad.

Actualmente Centroabastos S.A., en cuanto a mercadeo y publicidad únicamente está emitiendo cuñas radiales y capsulas informativas, dejando a un lado las demás actividades planteadas en el Plan Operativo Anual del 2013, ya que todo lo relacionado con este tema está a cargo del profesional de planeación, negocios y comunicaciones, y durante el año 2014 este cargo estaba vacío.

4.4. JUSTIFICACIÓN

Por medio del presente trabajo se busca diseñar el Plan de Comunicación Externa en la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., ya que es de vital importancia incrementar la participación de la empresa en el mercado.

La Central de Abastos de Bucaramanga S.A., tiene la gran responsabilidad de fortalecer la promoción y publicidad de los servicios para así, lograr consolidar la imagen de la empresa en el ámbito nacional.

Es por esto que la planificación estratégica es la herramienta de gestión que nos permite conocer mejor la historia, el presente y mejora la manera de relacionarse con el entorno con el fin de mantener el posicionamiento de la empresa en el mercado, desarrollar valor agregado y aumentar la satisfacción de los clientes de la organización a través de la prestación de un servicio excelente.

Dicho plan estará basado en la identidad corporativa es decir, con la implementación del plan se logrará dar a conocer la imagen corporativa de la organización que consiste en ocupar un espacio en la mente del público externo y facilitar la diferenciación de la organización de otras entidades, disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, actuar como un factor de poder en las negociaciones, lograr vender mejor, atraer mejores inversores, etc.

El estudiante en práctica diseñara el plan de medios de publicidad con el fin de llevar a cabo la meta organizacional planteada en el plan estratégico de Centroabastos S.A., dando así cumplimiento a los objetivos planteados en el plan de desarrollo 2013-2017.

4.5. OBJETIVOS

4.5.1. Objetivo General.

Diseñar un plan de comunicación externa para la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., con el propósito de dar a conocer la identidad corporativa y lograr el posicionamiento de la marca.

4.5.2. Objetivos Específicos.

- Fortalecer la imagen corporativa de la Central de Abastos de Bucaramanga dando a conocer las ventajas de visitar y comprar en la central.

- Fortalecer la promoción y publicidad de los servicios, como operador logístico que ofrece la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., y consolidar la imagen institucional en el ámbito nacional.

- Realizar el plan de acción el cual ayudará a fidelizar a los clientes ya existentes y promocionarlo para alcanzar nuevos clientes e incrementar la participación en el mercado.

4.6. MARCO TEÓRICO

4.6.1. Concepto de Plan de medios.

El plan de medios es la solución a la difusión de la campaña, es decir, la respuesta a la necesidad de llegar al público objetivo y lograr que éste reciba el mensaje del anunciante. Se lleva a cabo mediante la planificación de medios, procedimiento que aplica diferentes técnicas para solventar cómo difundir masivamente un mensaje de la manera más rentable y eficaz. (España)

4.6.2. Planificación de la comunicación.

El buen sabido que de una buena planeación depende el éxito de todo proyecto, tanto así que se dice que un proyecto no es posible sin planeación y viceversa. ⁵

En esta planificación se deberá definir y establecer un conjunto de elementos que se detallan a continuación: los públicos, los objetivos, la estrategia global, las acciones tácticas y la programación de las acciones de comunicación ⁶

- Públicos de comunicación: Son aquellos grupos con los que la organización desea comunicarse, para transmitirles el Perfil de Identidad Corporativa y lograr los objetivos que se hayan marcado. Así, los públicos de comunicación no son necesariamente todos los públicos identificados por la organización, sino solamente aquellos con los que la organización ha decidido realizar una campaña o acción de comunicación.

⁵ MERCHÁN PAREDES, Luis. Planeación y control de proyectos. [en línea]. Disponible en web: <<http://www.acis.org.co/index.php?id=865>> [Citado el 14 de noviembre de 2014]

⁶ Cutlip ,S. Center, A., y Broom, G (2006): *Effective Public Relations*, 9th ed., Pearson Education, Upper Saddle River (NJ,USA).

- Objetivos de comunicación: Son un elemento clave a la hora de diseñar una estrategia comunicativa, puesto que guiarán toda la actividad de planificación posterior del programa, facilitarán la elección y la puesta en marcha del mismo.
- Estrategia de comunicación: Son los planteamientos generales a seguir en cuanto a los contenidos y las formas que gobernarán todas las actividades de comunicación de la organización en un determinado periodo y que servirá de guía para elaborar todos los mensajes y seleccionar todos los instrumentos para la comunicación.
- Las acciones y técnicas de comunicación: Consiste en elegir aquella combinación de actividades y dentro de cada acción, los medios y soportes que se consideren más adecuados para lograr el mayor alcance e impacto en los públicos de la organización.

Entre las actividades más usuales de Comunicación Corporativa podemos citar:

- ✓ Publicidad convencional
- ✓ Relación con los medios de comunicación
- ✓ La organización de eventos
- ✓ Identidad Visual
- ✓ Comunicación en internet (página web, blogs corporativos, foros de discusión, espacios y/o perfiles en redes sociales, etc.)
- ✓ Comunicación de base de datos
- ✓ El patrocinio y/o mecenazgo
- ✓ Participación en ferias de muestras
- ✓ Publicaciones y folletos informativos
- La programación de la comunicación: Implica planificación del calendario de actividades, observando cuando son las épocas más importantes para la organización.

4.6.3. Evaluación del plan de comunicación.

Es la valoración de toda acción desarrollada previamente. Por medio de ella se podrá establecer el grado de éxito alcanzado por el programa de comunicación puesto en práctica.

Es el último paso de todo el proceso de comunicación.

Se pueden distinguir varios niveles de evaluación, siguiendo a Lindenmann (1993), se establece una clasificación en tres niveles:

- El primero mide la *producción, distribución y repercusión* que han tenido los mensajes de comunicación; cuantificando todo el material producido en un periodo de tiempo, así como la distribución realizada del mismo y el impacto logrado en la distribución.
- El segundo evalúa *el grado de conciencia, comprensión y retención* por parte de los públicos, de forma que se debe medir si los públicos recibieron los mensajes, si les prestaron atención, los comprendieron y los retuvieron.
- El tercero analiza *los cambios que se producen en las actitudes y comportamientos* de los públicos, como consecuencia de la acción de comunicación.

4.7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE LA PRÁCTICA

4.7.1. Elaboración de diagnóstico inicial.

El practicante realizó una observación directa del análisis interno de la organización en el cual se identificaron los servicios corporativos de la organización, los servicios de comercialización, mercadeo y publicidad.

4.7.2. Diagnóstico del análisis externo.

El estudiante en práctica realizó un análisis de las tendencias de desarrollo que pueden actuar sobre Centroabastos S.A., como oportunidades o amenazas, para lograr analizar la percepción sobre el futuro de la organización.

Para ver el análisis externo referirse al documento de Word, Anexo E: Análisis Externo, tendencias de desarrollo de mercado.

4.7.3. Diagnóstico de la imagen corporativa según los usuarios externos y los usuarios – arrendatarios

El estudiante en práctica procedió al diseño e implementación de dos instrumentos, con la intención de saber la percepción que tienen los usuarios externos y los usuarios arrendatarios sobre CENTROABASTOS S.A.

Los instrumentos pueden ser consultados en el Anexo F: Encuesta de percepción de la imagen corporativa por parte de los usuarios externos y sus debidas respuestas

Anexo G: Encuesta de percepción de la imagen corporativa por parte de los usuarios arrendatarios y sus debidas respuestas.

A continuación se presenta una síntesis de los resultados obtenidos en las encuestas implementadas los cuales son:

Tabla 8.

Síntesis de resultados de la encuesta de percepción de imagen corporativa por parte de los usuarios externos.

SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS

La mayoría de los productos se comercializan a Mayoristas de otras ciudades, a clientes institucionales (Restaurantes y Hoteles) y a los tenderos de Bucaramanga y el área metropolitana.

De la población estudio, se logró identificar que el 92% de los usuarios externos vienen y realizan las compras en Centroabastos S.A.

Los clientes externos de Centroabastos en promedio vienen entre 5 y 6 veces a la semana.

Los atributos por los cuales los usuarios externos prefieren comprar en Centroabastos que en otras entidades son: La calidad en los productos, los precios y la seguridad que es brindada por la Central.

Con el instrumento se logró evidenciar que los usuarios prefieren comprar sus productos en Centroabastos únicamente, que a otras organizaciones y en caso que no puedan efectuar las compras en la Central las realizan en las plazas de mercado del área metropolitana.

Frente al análisis de percepción de la marca Centroabastos S.A., las variables que generaron el 80% de las respuestas de lo que más le gusta a los usuarios externos de la empresa son: la variedad de productos disponibles, la seguridad y los precios.

El 63% de las variables mencionadas por los usuarios externos de lo que más les disgusta de la empresa, recayeron en las siguientes categorías: la congestión en la portería de entrada, desorden en la ubicación de los productos por bodega, las basuras y malos olores, cabe resaltar que un 30% de los usuarios externos consideran que no hay nada que se deba mejorar.

Los usuarios externos manifestaron que hay algunos aspectos que se deben solucionar o mejorar representado por un 63% de la población estudio los cuales son: el orden en los pasillos y la congestión vehicular, y el 27% restante manifestó que no hay aspectos por mejorar en la Centra de Abastos de Bucaramanga S.A.

Fuente: Autor

Tabla 9.

Síntesis de los resultados de la encuesta de percepción de imagen corporativa por parte de los usuarios – arrendatarios

SÍNTESIS ENCUESTA USUARIOS - ARRENDATARIOS

La información recolectada nos muestra permanencia y estabilidad de los comerciantes en sus operaciones en la Central dado que el 85% de los encuestados tiene más de 5 años de antigüedad, por esa misma razón poseen un amplio conocimiento sobre las operaciones y pueden aportar información válida y confiable sobre los planteamientos formulados en la encuesta.

De acuerdo a la percepción de marca que tienen los usuarios- arrendatarios de la de central, se logró evidenciar que los atributos aseo, capacitaciones, seguridad, cuidado ambiental, responsabilidad social, atención al cliente, respeto y orden son excelentes.

En los atributos que brinda la central a los usuarios se presentan falencias en algunos, esto es debido a la falta de cultura, conciencia y colaboración por parte de los comerciantes.

Los encuestados manifestaron que los clientes potenciales que compran en mayor proporción son los fruvers, los mayoristas y las plazas de mercado del área metropolitana.

Los fruvers están tendiendo a crecer, ya que actualmente se presenta gran variedad de este tipo de negocio en Bucaramanga y su área metropolitana, siendo esto una desventaja para la Central ya que algunos clientes institucionales y tenderos prefiere realizar sus compras a este tipo de negocio.

Los proveedores de los comerciantes de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., son los productores cosecheros, a los cuales se les compra directamente teniendo el beneficio de ofrecer productos más económicos para los clientes de la central.

Frente al análisis de la percepción de marca, las variables que generaron el 78% de las respuestas de lo que más le gusta de a los comerciantes de la empresa son: la seguridad, el orden y la infraestructura de la organización. Se sienten satisfechos los usuarios porque se comercializa todo el año por lo cual hay clientes permanentes.

El 53% de las variables mencionadas por los comerciantes respecto de lo que más le disgusta de la empresa, recayeron en las siguientes categorías: demora en la entrada de los vehículos, la seguridad, los malos olores, la congestión vehicular, el desorden por parte de algunos comerciantes en sus bodegas.

El 88% de las variables mencionadas por los comerciantes respecto a los aspectos que se deben mejorar o solucionar son: agilidad en la entrada, el tráfico vehicular, cámaras, residuos y olores; mercadeo y publicidad.

Los medios de comunicación implementados por la central con los usuarios – arrendatarios son adecuados y permiten que todos se enteren de lo que sucede. Se presentaron algunas falencias manifestadas por los usuarios las cuales son que: el volumen del parlante de perifoneo es muy alto en algunas bodegas y en otras bodegas no sirve o no se entiende el mensaje que se está transmitiendo.

Las zonas geográficas de influencia que tiene la Central en términos de procedencia, el 81,6% de las zonas están representadas en Santander, Boyacá, Cundinamarca, Arauca e Importación.

Los municipios de procedencia de la mercancía son: Lebrija, Girón, Piedecuesta, Saravena, Berlín, Bogotá, Rionegro, Mesa, Cepitá, Medellín, Tunja y Ubaté.

Las zonas de destino muestran una marcada concentración en Santander y la Costa Atlántica. La procedencia posee un mayor grado de diversificación, con seis zonas, los cuales son: Municipio de Bucaramanga, Barranquilla, Santa Marta, Barrancabermeja, Cartagena y Valledupar.

Los productos más despachados en la Central de Abastos de Bucaramanga son las frutas y las verduras.

Frente a la percepción sobre el ambiente de los negocios, los comerciantes que reciben carga y que la envían manifiestan buenas perspectivas de negocios.

Algunos de los comerciantes consideran que el panorama de negocios no se ve bueno. El 75% de las razones por las cuales han disminuido los despachos desde la central de abastos a los clientes externos son:

- Los clientes se desplazan directamente a la oferta existente.
- Hay competencia fuerte del mismo producto dentro de la Central
- Los productos se vuelven costosos por el verano.⁷

Fuente: Autor.

⁷ Bautista, Luis Eduardo (2014). Estudio de Mercados para Determinar la procedencia y el destino de la carga que se comercializa en la Central de Abastos de Bucaramanga. Colombia

4.7.4. Desarrollo del análisis estratégico.

El estudiante en práctica elaboro el análisis estratégico mediante una Matriz DOFA, con la cual se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas con los instrumentos implementados.

Tabla 10.

Matriz DOFA

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Centroabastos S.A., se destaca por su organización.	Programas y planes de mercadeo débiles.
Es el mejor operador logístico del Nororient Colombiano	Pasillos desordenados por falta de cultura de los comerciantes
Tiene infraestructura adecuada para la prestación de los diferentes servicios.	Desinterés total por parte de los usuarios arrendatarios con relación a las capacitaciones que organiza la administración en temas relacionados a las actividades propias que ellos desarrollan.
La Central de Abastos de Bucaramanga S.A., cuenta con unidades de negocio como: Báscula electrónica, estación de servicios y arrendamiento de módulos y locales.	Poca cultura en el personal de usuarios arrendatarios frente al manejo ambiental de los residuos.
La seguridad interna que posee Centroabastos S.A., permite al cliente sentirse seguro dentro de sus instalaciones.	Página web desactualizada
Programas de responsabilidad social que ejecuta la organización.	Incumplimiento por parte de los usuarios arrendatarios, clientes, etc., sobre los lugares de estacionamiento, ocasionando caos vehicular dentro de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.
Centroabastos S.A., brinda capacitaciones, giras nacionales e internacionales a los usuarios – arrendatarios.	Congestión en la entrada los días de mercado.
El personal administrativo y de operaciones trata con respeto a los usuarios externos e internos	Malos olores generados por el mal manejo de los residuos

Los medios de comunicación implementados por la Central para informar a los usuarios – arrendatarios son efectivos.

Según los usuarios arrendatarios no se presta atención a las quejas en algunos casos.

No hay un plan de mercadeo para la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

La industria tecnológica se desarrolla rápidamente y está generando constantes adelantos que mejoran y facilitan los procesos.

Centroabastos S.A. tiene la oportunidad de adoptar las transacciones como medio de pago más seguro y rápido de servicios que ofrece como lo es el arriendo y venta de combustibles, lubricantes y gas vehicular.

El continuo aumento del número de habitantes de la zona metropolitana y los proyectos urbanos a desarrollar en el entorno de la organización, proyectan un aumento de clientes, crecimiento económico a los socios arrendatarios y oportunidad de negocios para la Central de Abastos de Bucaramanga.

Tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Colombia dentro del cual se establece que la mayoría de productos colombianos del sector agroindustrial ingresan al mercado del país norte sin arancel.

Amplia oferta educativa brinda capacitaciones en múltiples temas que a Centroabastos S.A., le podrían ser útiles para sus usuarios arrendatarios y clientes.

El sector de las frutas procesadas ha incrementado su demanda internacional por la reciente inclinación en el mercado mundial por el consumo de productos naturales y orgánicos de rápida preparación. En este sector las empresas Colombianas tienen la capacidad para ofrecer productos de sabores exóticos y con estándares de calidad en su elaboración.

Colombia es uno de los países con mayor

AMENAZAS

Competencia de mercados paralelos en la ciudad (hipermercados, plazas de mercado, placitas campesinas, micromercados, etc.), ocasionados generalmente por el cargue y descargue directo en estos sitios de distribución y no en la Central de Abastos.

Escasos incentivos, subsidios y apoyo técnico por parte del sector gubernamental al sector agropecuario, agroindustrial y pesquero

Rutas de transporte público desfavorables, lo cual no permite que nuestros posibles clientes se desplacen con facilidad a la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. a adquirir sus productos.

Infraestructura vial (vías primarias, secundarias y terciarias) insuficientes y en mal estado.

Cambios climáticos bruscos, fenómenos naturales “Colombia viene sufriendo importantes efectos derivados de situaciones climáticas o meteorológicas, entre ellos están: 1. Aumento en los fenómenos meteorológicos extremos, tales como el fenómeno de “El Niño”, inundaciones y sequías las cuales han incrementado 2,4 veces al compararse con periodos anteriores. 2. Incremento en la temperatura media. 3. Aumento del proceso de degradación del suelo e incremento del porcentaje de desertificación y reducción de la capa forestal afectando la producción, el transporte y la conectividad vial y fluvial”

potencial de expansión de tierras para uso agrícola en el mundo con más de 14 millones de hectáreas, de las cuales tan solo 4,4 están siendo debidamente utilizadas, así como uno de los países con mayor oferta de suelos y variedad de climas del mundo para el cultivo de frutas y hortalizas; se siembran más de 95 tipos de frutales y alrededor de 42 especies de hortalizas, entre los que se encuentran especies nativas, así como otras traídas de zonas ecuatoriales de otros continentes.

En el actual entorno comercial las tendencias consideran la **logística** como un factor clave para la generación de valor en un mercado global, como se evidencia en los mercados mayoristas europeos.

En el perfil de mortalidad en el área metropolitana de Bucaramanga (Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta y Girón), hay un predominio de muertes por problemas cardiovasculares y metabólicos, como isquemias del corazón, enfermedades cerebro vasculares y la diabetes, seguridad de muertes violentas. Por lo anterior se debe trabajar sobre **estilos de vida saludable**, evitar factores de riesgos de enfermedad crónica y trabajar en actividades de tolerancia y relaciones con la comunidad.

Dentro de las actividades laborales que más desempeñan los habitantes del departamento de Santander se encuentran: las actividades comerciales, de servicios, industriales, ganadería, agricultura, entre otras. La actividad laboral más representativa para el departamento, según la Agenda interna para la productividad y competitividad es la actividad industrial con un 23.87%, ocupando el sector agricultura, ganadería, silvicultura y pesca un 14.15%. Dentro de este sector, el 85% de la producción corresponde a cultivos permanentes de los cuales la caña panelera, la palma africana, la yuca y el plátano son los productos más representativos.

El **mercadeo y la publicidad** tienden en este nuevo año a cambiar el enfoque de una estrategia dirigida al individuo en una estrategia de medios dirigida al mundo. No podemos seguir haciendo nuestro antiguo trabajo. Las marcas deben solucionar ahora los problemas culturales, desde los más grandes hasta los más pequeños. La

solución radica en la convergencia de la planificación tradicional y la experiencia del usuario. En un mundo cada vez más conectado, con conciencia social, una cultura cada vez más transparente, los vendedores más exitosos serán aquellos que planteen una estrategia claramente definida y que comuniquen el propósito que tiene como empresa y como proyecto. La calidad, la utilidad, los atributos, el beneficio tienen una gran importancia en el proceso de decisión de compra; una vez reconocida la necesidad el consumidor es movido a la acción y paga un precio, si es una necesidad muy importante dedicará tiempo y buscará información para identificar las alternativas que estén acordes con la inversión que planea hacer, después confronta precios y calidades, entonces según su percepción comprará; si al pagar recibe los atributos convertidos en beneficios reales esperados puede realizar una pos-compra o es posible que de una recomendación positiva del producto o servicio de otra manera se perdería el proceso de recompra.

Fuente: Autor

4.7.5. Selección del público objetivo y de la estrategia de comunicación.

La estudiante en práctica realizó la planificación general de toda la actividad comunicativa de la Central de Abastos de Bucaramanga con el objetivo de transmitir la identidad corporativa de la organización.

En esta actividad la estudiante seleccionó los públicos a los que se desea llegar, los cuales se podrán observar en la siguiente ilustración

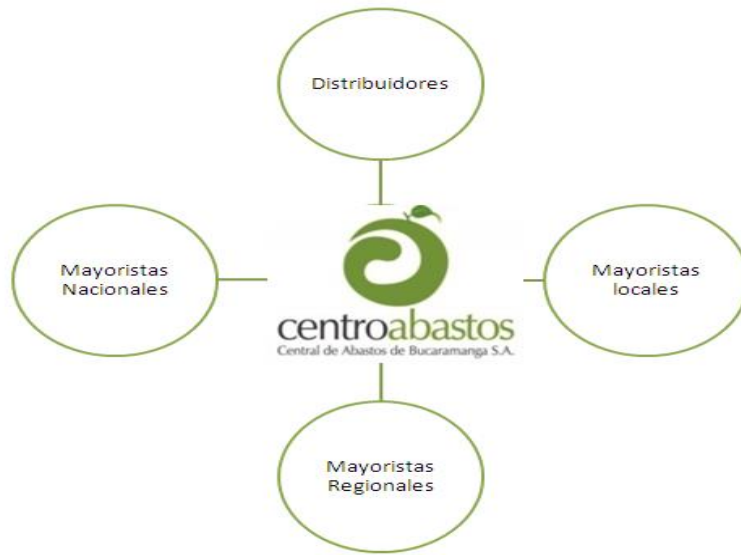


Figura 16. Públicos de comunicación

Fuente: Autor.

Después de haber seleccionado los públicos a los que se desea llegar, la estudiante seleccionó la estrategia de comunicación la cual consiste en la diferenciación, esta estrategia se llevará a cabo comunicando los atributos claves de la empresa, como lo son los servicios corporativos de la empresa.

4.7.6. Diseño del plan de medios

La estudiante procedió a la selección de los medios y soportes que son considerados como los más adecuados para lograr impacto a los públicos objetivos de la organización.

El plan de medios se diseño con el fin de dar a conocer los siguientes atributos:



Figura 17. Atributos claves de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

Una vez identificados los atributos claves de la organización, se procedió al diseño del plan de medios para la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

El plan de medios se puede visualizar en el Anexo H: Plan de comunicación Externa de Centroabastos S.A.

4.8. CONCLUSIONES

1. En la Central de Abastos de Bucaramanga hay medios de comunicación externa implementados, pero se logró evidenciar que el mercadeo de la Central es débil, generando que la competencia abarque clientes de Centroabastos S.A.
2. El plan de medios permitirá optimizar la posición competitiva de Centroabastos S.A. en los diferentes mercados, favoreciendo la generación de nuevos clientes.
3. Las necesidades del mercado están cambiando, ya que hoy en día la mayoría de la población está tomando estilos de vida saludable, es por esto, que se hace necesario que los usuarios – arrendatarios tomen medidas ante esta nueva necesidad.
4. El plan de medios se realizó con la intención de dar a conocer los atributos claves brindados por la Central de Abastos de Bucaramanga S.A.

4.9. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda llevar a cabo las actividades propuestas en el plan de medios en las fechas indicadas con el fin de alcanzar la fidelización de los clientes y atraer nuevos clientes.
2. Se recomienda capacitar a los usuarios – arrendatarios en temas relacionados con: empaque y embalaje, conservación del producto, mercadeo y ventas de exportación de productos.
3. Se recomienda cada año elaborar un plan de medios, teniendo en cuenta el presupuesto asignado para la gestión del mercadeo en el plan operativo anual.
4. Se recomienda hacer mayor énfasis en la campaña “consume vida, consume 5 al día” con el fin de contribuir en la mejora de los estilos de vida de los clientes.
5. Se recomienda hablar con los usuarios – arrendatarios para que en sus empaques y embalajes lleven el logotipo de CENTROABASTOS S.A.

4.10. BIBLIOGRAFÍA

- El Gas Natural. (2007). *Revista Semana*.
- El sector agroalimentario, un pilar de futuro. (Diciembre de 2010). *Periódico El País*.
- Alcaldía de Bucaramanga (2013). *Plan de desarrollo de Santander*. Bucaramanga .
- *Cámara de Comercio de Bucaramanga*. (Junio de 2014). Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de Cámara de Comercio de Bucaramanga .
- alimentos, R. d. (2014). Alimentos congelados se consolidan en el mercado. *Revista de alimentos* .
- ASOHOFRUCOL. (2014). Ingerir siete frutas y hortalizas al día. *ASOHOFRUCOL*, 8.
- ASOHOFRUCOL. (2014). Producción con valor agregado. *ASOHOFRUCOL*, 16-19.
- Bucaramanga, C. d. (2014). Sector Agrícola Santander . *Actualidad Económica*.
- Colombia, P. (2014). *Proexport Colombia*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de Proexport Colombia.
- Rodriguez, R. (07 de Noviembre de 2009). Existencia de los hipermercados. *Vanguardia Liberal*.

4.11. WEBGRAFÍA

- *Caracol Noticias*. (23 de Marzo de 2013). Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de Caracol Noticias: www.caracolnoticias.com
- Preferencias y gustos del consumidor colombiano. (2014). *Revista de alimentos*, <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion9/especial-colombia-como-mercado/preferencias-y-gustos-del-consumidor-colombiano.htm>.

- *Revista de alimentos*. (2014). Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de Revista de alimentos : <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-20/innovacion-en-producto-5/organicos-una-nueva-opcion.htm>
- *Tendencias 21*. (2014). Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de Tendencias 21: http://www.tendencias21.net/Ocho-tendencias-marcaran-la-alimentacion-del-consumidor-de-2020_a11438.html
- Alimentos, R. d. (s.f.). *Revista de Alimentos*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de Revista de Alimentos : <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2014/edicion-40/food-industry-3/los-empaques-que-venden.htm>
- COLOMBIA, P. (2014). El periodico de las oportunidades. *PROEXPORT COLOMBIA*.
- Francisco, B. P. (2012). *Municipio de Bucaramanga*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de Municipio de Bucaramanga: http://www.bucaramanga.gov.co/documents/ACUERDO_014_PDM_2012-2015._version_final_mayo_31.pdf
- Jaimes, H. J. (2012). *CDIM*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de CDIM: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/gir%C3%B3nsantanderpd20122015.pdf>
- Liberal, V. (11 de Marzo de 2013). Agro, sector más rezagado en procesos de automatización. *Vanguardia Liberal* , págs. <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/199583-agro-sector-mas-rezagado-en-procesos-de-automatizacion> .
- *Ministerio de Agricultura*. (s.f.). Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de Ministerio de Agricultura:

<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/%E2%80%9CEl-camino-hacia-la-modernidad-que-hemos-iniciado-es-la-v%C3%ADa-a-la-prosperidad-del-campo%E2%80%9D-Minagricultura.aspx/>

- *Ministerio de agricultura y desarrollo rural.* (s.f.). Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de Ministerio de agricultura y desarrollo rural: <http://www.minagricultura.gov>.
- *Prueba piloto para modernizar los precios de alimentos en Corabastos.* (s.f.). Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de Prueba piloto para modernizar los precios de alimentos en Corabastos: www.bogota.gov.co
- Transporte, M. d. (Diciembre de 2010). *Ministerio de Transporte.* Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de Ministerio de Transporte: file:///C:/Documents%20and%20Settings/administrador.CCABASTOS/Mis%20documentos/Downloads/Diagnostico%20Regulacion%20Economica%20en%20Infraestructura%20y%20Transporte_DIC_2010.pdf
- UN, A. d. (18 de Marzo de 2013). *Universidad Nacional de Colombia.* Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de Universidad Nacional de Colombia: <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/la-automatizacion-del-campo-ya-es-una-realidad.html>

ANEXOS

Anexo A: Instrumento de análisis de la imagen corporativa por parte del personal administrativo

Ver documento de Microsoft Word “Encuesta análisis de la imagen corporativa por parte del personal administrativo”

Anexo B: Red de comunicación corporativa

Ver documento de Microsoft Excel “Red de comunicación corporativa”

Anexo C: Plan de comunicación interna de Centroabastos S.A.

Ver documento de Microsoft Excel “Plan de comunicación interna de Centroabastos S.A.”

Anexo D: Encuesta de comunicación interna semestral

Ver documento de Microsoft Word “Encuesta de comunicación interna semestral”

Anexo E: Análisis externo

Ver documento de Microsoft Word “Análisis externo”

Anexo F: Instrumento de percepción de la imagen corporativa por parte de los usuarios – externos y respuestas

Ver documento de Microsoft Word “Encuesta de percepción de la imagen corporativa por parte de los usuarios externos con sus debidas respuestas”

Anexo G: Instrumento de percepción de la imagen corporativa por parte de los usuarios – arrendatarios y respuestas

Ver documento de Microsoft Word “Encuesta de percepción de la imagen corporativa por parte de los usuarios externos con sus debidas respuestas”

Anexo H: Plan de medios de Centroabastos S.A.

Ver documento de Microsoft Excel “Plan de comunicación externa de Centroabastos S.A.”