



**UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN  
DE RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCINALES

*“Comunicación externa y  
posicionamiento institucional de  
Supermercados TODO en la ciudad  
de San Carlos de Bariloche”*

Campo Carolina  
Córdoba, 2012

## ÍNDICE

	Página
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>2. TEMA</b> .....	<b>8</b>
2.1 Justificación.....	8
<b>3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>11</b>
3.1 Objetivo general.....	11
3.2 Objetivos específicos.....	11
<b>4. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL</b> .....	<b>13</b>
<b>5. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
5.1 Relaciones Públicas e Institucionales.....	19
5.2 Comunicación.....	20
5.3 Comunicación organizacional.....	21
5.4 Comunicación externa.....	23
5.4.1 Objetivos de comunicación externa.....	24
5.5 Canales de comunicación.....	24
5.6 Mensajes.....	25
5.7 Posicionamiento institucional.....	27
<b>6. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>32</b>
6.1 Ficha técnica. Entrevista.....	32
6.2 Ficha técnica. Análisis de contenido.....	32
6.3 Ficha técnica. Encuesta.....	33
6.4 Instrumento de recolección de datos.....	35
6.4.1 Entrevista profesionales: Guía de pautas.....	35
6.4.2 Análisis de contenido: Grilla de análisis de contenido.....	36
6.4.3 Modelo de cuestionario.....	37
<b>7. ANÁLISIS DE DATOS</b> .....	<b>41</b>
7.1 Entrevista al gerente de Marketing.....	41
7.2 Análisis de contenido.....	47
7.2.1 Página WEB.....	47
7.2.2 Revista TODO.....	48
7.2.3 Folletos con descuento.....	50
7.3 Encuesta a ciudadanos de San Carlos de Bariloche.....	52
<b>8. CONSIDERACIONES DEL TRABAJO DE CAMPO</b> .....	<b>58</b>

<b>9. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD</b> .....	<b>62</b>
<b>10. PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES</b> .....	<b>65</b>
10.1 Objetivos de intervención.....	<b>65</b>
10.1.1 Objetivo General.....	<b>65</b>
10.1.2Objetivos específicos.....	<b>65</b>
<b>11. TÁCTICAS</b> .....	<b>66</b>
11.1 Táctica N°1: Misión y visión.....	<b>66</b>
11.2 Táctica N°2: Canales digitales .....	<b>72</b>
Página WEB.....	<b>72</b>
Facebook.....	<b>80</b>
Twitter.....	<b>85</b>
Mailing.....	<b>88</b>
11.3 Táctica N°3: Siempre a tu lado.....	<b>91</b>
Buzón de sugerencias.....	<b>91</b>
Base de datos.....	<b>93</b>
Cartelera de calidad.....	<b>95</b>
Folleto con descuentos.....	<b>98</b>
Tarjeta exclusiva para clientes .....	<b>100</b>
Saluciones virtuales.....	<b>103</b>
11.4 Táctica N°4: Sumate a nuestra causa .....	<b>106</b>
Reciclado.....	<b>107</b>
Menos es más.....	<b>110</b>
Donación del vuelto. Mes solidario.....	<b>113</b>
Maratón solidaria. Corriendo por el Sur .....	<b>116</b>
<b>12. CRONOGRAMA. DIAGRAMA DE GANTT</b> .....	<b>124</b>
<b>13. PRESUPUESTO</b> .....	<b>125</b>
<b>14. CASH FLOW</b> .....	<b>126</b>
<b>15. EVALUACIÓN GLOBAL</b> .....	<b>127</b>
<b>16. CONSIDERACIONES FINALES</b> .....	<b>130</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>131</b>



# *Introducción*



## 1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Graduación, tiene como objeto de estudio la comunicación externa y posicionamiento institucional de Supermercados TODO en la ciudad de San Carlos de Bariloche. Para llevarlo a cabo, se hará uso de un Plan de Relaciones Públicas e Institucionales necesario para gestionar adecuadamente la comunicación de la empresa y poder dar a conocer en primer lugar la existencia de la institución y las actividades que realiza, logrando así el posicionamiento institucional en clientes actuales y potenciales.

El constante crecimiento y competencia a nivel comercial, incluida la homogeneización de productos y servicios, hace que los empresarios sean concientes de la importancia de comunicar, así es que invierten parte de su presupuesto en acciones comunicacionales para lograr diferenciarse y generar una fuerte presencia en el mercado.

El siguiente trabajo aplicado a Supermercados TODO, empresa regional privada dedicada a la comercialización de productos masivos, constará de dos etapas. En un principio encontraremos el diagnóstico y análisis de la empresa, lo cual permitirá encontrar falencias que serán tratadas en la segunda etapa por un plan de intervención de Relaciones Públicas, dónde se presentarán posibles soluciones al tema en cuestión.

El diagnóstico comenzará con la evaluación situacional de la organización, del cuál se derivará el tema que mostrará el alcance del objetivo de estudio y se dejarán en claro los puntos críticos a tratar en la siguiente etapa. Mediante un plan de comunicación de Relaciones Públicas e Institucionales, se plantearán diferentes objetivos de indagación que serán la guía para el desarrollo del trabajo.

Esta segunda etapa consistirá en diferentes acciones correctivas que ayudarán a Supermercados TODO a tratar su problema de comunicación externa y posicionamiento institucional mediante un plan de comunicación. Además de las propuestas de intervención, se encontrará el diseño y evaluación de la estrategia presentada como posible solución.

Las Relaciones Públicas, son una disciplina de suma importancia en las actividades comunicacionales de las empresas. Éstas tienen las herramientas necesarias para gestionar estratégicamente las acciones comunicacionales y optimizar así la relación entre la empresa y su público objetivo. Por lo dicho anteriormente, con el desarrollo y posterior implementación de las tácticas propuestas, se espera obtener

---

resultados favorables para Supermercados TODO y de esta manera contribuir efectivamente al cumplimiento del objetivo planteado.

*Tema*



## 2. TEMA

Comunicación externa y posicionamiento institucional de Supermercados TODO en la ciudad de San Carlos de Bariloche.

### 2.1 JUSTIFICACIÓN

Durante los últimos años, las Relaciones Públicas fueron ganando reconocimiento. Esto se debe a que sus tareas se basan en la vinculación de sujetos y entidades, utilizando acciones de comunicación planificadas para lograr conocimiento, apoyo, posicionamiento, notoriedad y una imagen positiva de la institución en sus públicos. Supermercados TODO, como toda empresa, se encuentra en la necesidad de mantener comunicados a sus públicos, teniendo en cuenta que son personas que demandan información veraz y actualizada constantemente acerca de las acciones competentes realizadas por la empresa. Para lograr un crecimiento sostenido, el ente debe anticiparse a las necesidades de los clientes y así generar vínculos estrechos a largo plazo. Hoy en día la homogeneización de productos y servicios brindados por las empresas, lleva a que éstas busquen diferenciarse, por eso es que necesitan diversas herramientas y disciplinas para así lograr su cometido.


Considerando la importancia del posicionamiento institucional en un mercado actual de constante crecimiento y por lo tanto de competencia, donde las nuevas tecnologías ofrecen diversas posibilidades de acercarse a los públicos con herramientas innovadoras y creativas, es de suma importancia para las empresas investigar, planificar, ejecutar y controlar las acciones comunicacionales adecuadas para llegar al público objetivo, diferenciándose de la competencia.

Supermercados TODO, a pesar de sus 31 años de servicio a la comunidad barilochense no cuenta con el posicionamiento institucional adecuado, las encuestas realizadas a los ciudadanos reflejan fallas comunicacionales ya que por ejemplo no puede comunicar en forma eficiente sus atributos para que se lo elija antes que a la competencia, los ciudadanos no están al tanto de las actividades realizadas por la empresa, tampoco conocen los servicios que ésta ofrece. Las causas de la ausencia de conocimiento puede deberse al mal uso de la comunicación por parte de la institución para lograr el posicionamiento deseado. Aunque el supermercado realice acciones comunicacionales, no son lo suficientemente claras ni están siendo bien utilizadas para lograr un contacto beneficioso con el cliente. Si no se hace un trabajo enfocado a los



objetivos y se determinan los mensajes claves para comunicarse eficientemente con el público externo, la empresa difícilmente logrará posicionarse institucionalmente.

Es por eso que el objetivo de este proyecto es lograr que Supermercados TODO pueda optimizar las relaciones existentes y conseguir una comunicación eficaz con su público de interés fomentando relaciones a largo plazo para lograr así el posicionamiento institucional deseado.



*Objetivos  
de  
investigación*




### 3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Objetivo general

- Conocer cómo se vinculan las acciones de comunicación externa con el posicionamiento institucional de Supermercados TODO.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Analizar las acciones de comunicación externa de Supermercados TODO.
- Analizar los canales utilizados por la empresa para comunicarse con sus públicos.
- Conocer los mensajes que Supermercados TODO emite a su público.
- Indagar acerca del conocimiento que poseen los clientes sobre las actividades institucionales de Supermercados TODO.
- Identificar los medios de comunicación que utilizan los públicos para informarse.
- Indagar las opiniones del público objetivo en relación a sus intereses a la hora de elegir un supermercado.
- Conocer las características que diferencian según los clientes a Supermercados TODO de su competencia.



*Marco de  
referencia  
institucional*



#### 4. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

Supermercados TODO es una empresa regional privada dedicada a la comercialización de productos masivos. Se divide en distintos sectores, estos son: productos regionales, panadería, fiambrería, carnicería, verdulería, pescadería, vinería y algunas sucursales ofrecen servicio de rotisería de elaboración propia. Cuenta con 23 sucursales distribuidas a lo largo del corredor de los lagos, 15 de estas se encuentran en la ciudad de San Carlos de Bariloche y las 8 restantes en Dina Huapi, El Bolsón, Lago Puelo, El Maitén, Esquel, Villa la Angostura y San Martín de los Andes.

##### Antecedentes

La empresa comenzó sus actividades en el año 1980 en la ciudad de San Carlos de Bariloche, Río Negro. En sus inicios, prestaba servicio de almacén, pasaron los años y TODO comenzó a expandirse hasta llegar a 8 sucursales. En el año 2001, tuvieron que enfrentar la crisis económica, default y salida de convertibilidad y la cadena de supermercados entró en convocatoria y se vendió a su actual director general, Roberto Giglio. Estos refundaron el negocio, incrementando su propio mayorista Puelche S.A. y se hicieron cargo de la cadena, cambiándole el formato, pasó a ser de un almacén, a un supermercado de barrio, de cercanía.

Del año 2001 al 2005 se abrió el 80% de la cadena actual. Las actividades se llevaron a cabo desde la administración ubicada en la calle Luis Piedra Buena 5152, poniendo al servicio de la gente su primer sucursal sobre la calle Rolando y Moreno. A medida que pasaron los años, a cargo del director general, Supermercados TODO fue expandiendo su presencia por distintos barrios de la ciudad y abrió nuevas sucursales en ciudades vecinas, siempre consolidando su servicio como supermercado de cercanía. El plantel está conformado por 400 empleados contratados en planta permanente, y otros a través de socios y proveedores de servicio

Según el gerente de Marketing, actualmente, la empresa se caracteriza por ser una de las más representativas de la zona, generando a servicio de la comunidad, tanto residentes como turistas. Con el objetivo de mantener al público siempre informado y estar al servicio de la comunidad, la empresa dispone de distintos puntos de contactos, entre estos podemos nombrar:

- Carteleros de avisos: son espacios destinados a los clientes en cada sucursal, donde estos pueden colocar afiches, volantes, etc, comunicando servicios o eventos locales.

- Medios masivos de comunicación: pautas en radio y TV, página web [www.supertodo.com.ar](http://www.supertodo.com.ar).
- E-mailings con ofertas
- Revista TODO, busca compartir saberes, rasgos y manifestaciones de la cultura patagónica. Tiene distintas secciones dedicadas a la historia, salud, ciencia y conciencia, arte y oficio, poemas, juegos y cuentos para niños, recetas, humor entre otras.
- Folder de ofertas: folletos con ofertas y alianzas con bancos, descuentos y beneficios, como promociones, etc.
- Canal de quejas, mediante web o libros instalados en las sucursales
- Sistema de pago de servicios por caja: Rapipago
  - Cabinas telefónicas: en algunas sucursales también se ofrece el servicio de cabinas para llamadas nacionales e internacionales.
- Ticket TODO: son órdenes de compra por valores de \$10 y \$20 para realizar todo tipo de compras en los locales. Es una herramienta, disponible para empresas y demás organizaciones sociales que necesiten distribuir entre sus empleados/asociados un medio de compra que reemplace de igual forma al dinero efectivo, con cobertura en toda la región.

### Análisis del sector

Supermercados TODO es una empresa de gran notoriedad en San Carlos de Bariloche, cuenta con 15 locales y se mantiene en continua expansión, además de sus años de trayectoria sirviendo a la comunidad. Considerando su ubicación geográfica y el principal servicio brindado, que se basa en la comercialización de productos masivos, se puede atribuir como principal competidor a:

- La Anónima
- Chango Más
- Carrefour
- Caso Comercial en San Martín de los Andes
- El Chaqueño en Bolsón

En este trabajo, tomaremos como relevantes los tres primeros competidores, ya que son los que se encuentran en la ciudad de San Carlos de Bariloche, cabe decir, que son grandes empresas en relación a la cantidad de locales y nivel de ventas. Operan con

una mayor variedad de productos y por lo tanto ofrecen al público numerosas ofertas, esto hace que Supermercados TODO, tenga que competir a un nivel mayor, superándose continuamente, siendo que cuenta con menor cantidad de locales y variedad de productos reducida.

Su principal competidor, La Anónima, es un supermercado con gran presencia nacional, cuenta con 115 sucursales en 65 ciudades del interior del país y opera con tres unidades de negocios en su actividad principal. Los locales son renovados periódicamente y a diario se agregan nuevas y variadas líneas de productos, también cuentan con marca propia, lo que permite ofrecer opciones al momento de la compra en relación al precio. La empresa dispone de nueve depósitos regionales, equipados con un nivel de tecnología e infraestructura que permiten reducir costos y anticiparse a las necesidades operativas en vista del crecimiento en volúmenes de ventas. El supermercado se apoya en la misión de superar las expectativas de sus clientes ofreciéndoles calidad, surtido, servicio y el mejor precio posible.

Chango más, parte de la familia de Walmart Argentina, busca ofrecer precio, surtido y calidad. Una de sus principales ventajas es su política de precios, ya que ofrecen precios “Imbatibles” y préstamos en efectivo. Cuentan con un comité de ayuda a la comunidad, existente en cada tienda donde se diseñan y desarrollan campañas y acciones tendientes a cubrir falencias y necesidades en áreas como educación, medio ambiente, promoción social, nutrición, etc.

Por último, Carrefour, otro gran competidor que a lo largo de sus 28 años de trayectoria tuvo la misión de ofrecer la más amplia gama de productos de calidad al mayor número de personas, marcando la diferencia al comparar sus precios con los de la competencia y chequear, a diario, más de 5.000 productos, dentro de los cuales se encuentran los 800 productos de consumo básico familiar. Al Hipermercado tradicional, se le sumaron Mini Hipermercado, Carrefour Express y Mini Carrefour, con un concepto de proximidad, al igual que La Anónima, tiene más de 1400 productos de marca propia en distintas categorías (Bebidas, Perfumería e Higiene, Almacén, electrodomésticos, indumentaria, etc). Ofrece una gran variedad de servicios como revelado digital, óptica, seguro de vida, servicios financieros, pago de servicios, envíos a domicilio, compra telefónica, etc.

Los supermercados fueron creciendo a lo largo del tiempo en cantidad y servicios brindados, ya no son empresas tradicionales donde el vecino puede abastecerse de productos para el consumo, hoy buscan estar al día con nuevas tendencias, ofrecer

conceptos como comodidad, cercanía, precios bajos, permiten al cliente realizar más de una actividad en sus tiendas, ya sea pagar servicios, obtener préstamos, indumentaria, tecnología, etc. Por todo esto, las empresas que brindan servicios similares, generan cada vez más competencia, esto lleva a la continua búsqueda de la diferenciación respecto al resto estando a disposición del cliente e ir en busca de éste para relacionarse, conocer que necesita y desarrollar planes integrados a fin de encontrar la manera de retener los actuales y conseguir potenciales.

### Identidad visual



El logo de Supermercados TODO hace referencia a una mutisia, flor representativa de la zona patagónica que habita en los parques nacionales Lanín, Nahuel Huapi y Los Alerces. Los colores institucionales comulgan con los colores típicos de la ciudad de San Carlos de Bariloche, el verde de los bosques, la naturaleza y el naranja de las mutisias.

El isologo original, es la mutisia completa con sus ocho pétalos, es el distintivo en todos los packaging y comunicaciones institucionales. En relación a los carteles que se encuentran en la vía pública, que hacen referencia a la ubicación del supermercado, se pueden observar torres de piedra, que al costado derecho superior tienen una media flor, simula una mano, un cartel de detención, para generar no sólo un punto de referencia de

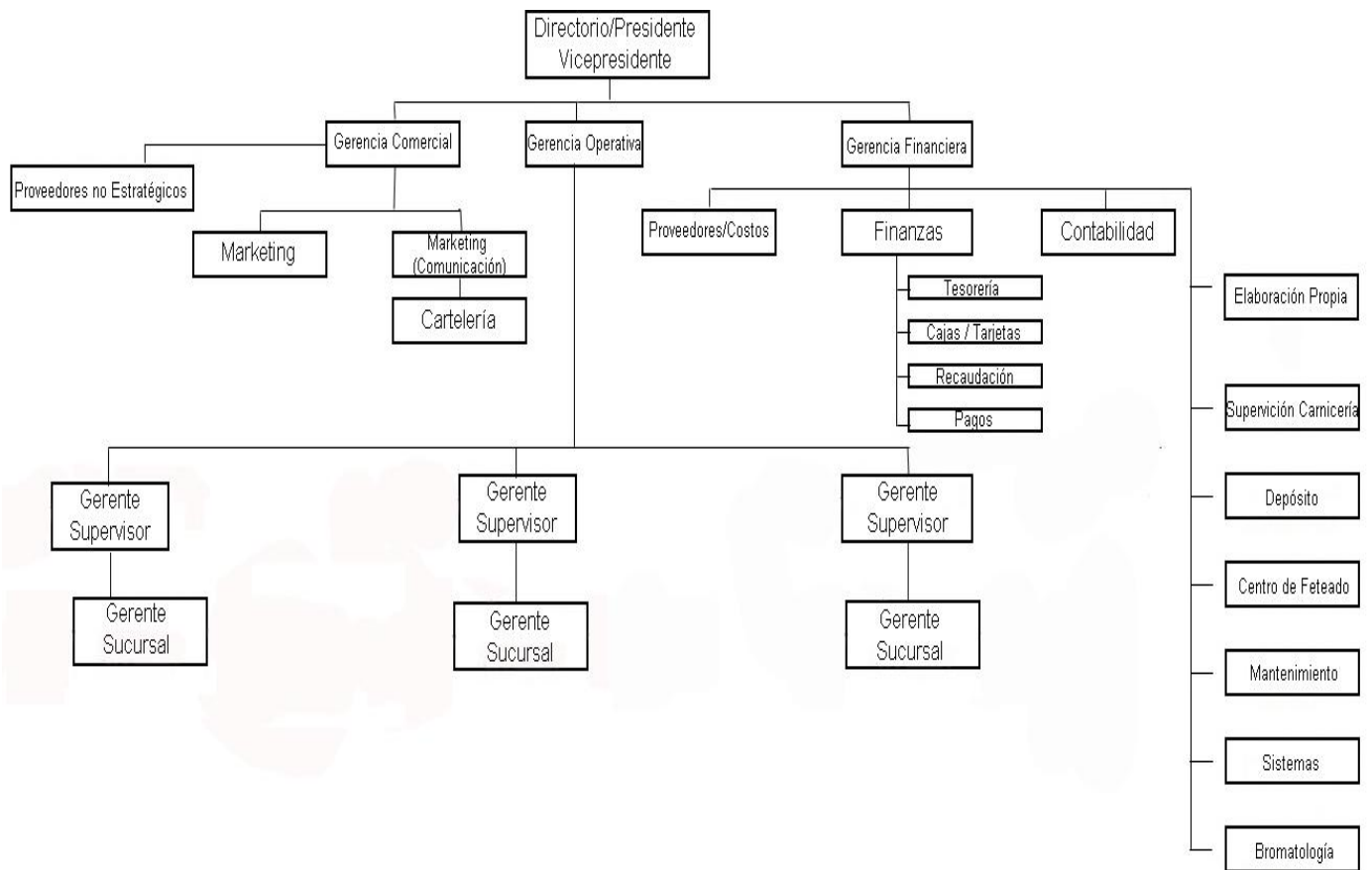




ubicación, sino un cartel que ayude a la intencionalidad de frenar y entrar al local. El logotipo en su conjunto, no sólo el isotipo, incluye la palabra Supermercados, y se creó con la intención de poder indicar al turista el rubro al que pertenece TODO.

Supermercados TODO, se propone satisfacer día a día las necesidades de sus clientes y comprometido con su comunidad, busca estar, como dice su eslogan “siempre a tu lado”.

## Organigrama



Actualmente Supermercados TODO está conformado por 400 empleados contratados en planta permanente. El tipo de organigrama en el que se apoya la estructura interna de la empresa, permite ver las relaciones de autoridad (del superior sobre el subordinado) o relaciones de responsabilidad. Este tipo de departamentalización permite que cada uno de los miembros pueda especializarse en sus tareas y favorece el control por parte de los jefes de cada área.



# *Marco teórico de referencia*



## 5. MARCO TEÓRICO

Con el fin de explicar la importancia de aplicar un plan de comunicación externa efectivo para posicionar institucionalmente a Supermercados TODO, se presentarán a continuación los conceptos a tratar en el Trabajo Final de Graduación.

### 5.1 Relaciones Públicas e Institucionales

Las Relaciones Públicas son una disciplina que abarca infinidad de conceptos, por eso se considera pertinente dar una definición que incluya no sólo el mero acto de comunicar, sino de crear lineamientos de comprensión mutua con los públicos para poder conocerlos y actuar en función a sus necesidades.

Lawrence W. Long y Vicent Hazelton definen las Relaciones Públicas como “Función directiva de comunicación, a través de la cuál las organizaciones se adaptan, alteran o mantienen su entorno con el propósito de lograr las metas de una organización” (en Wilcox, 2006, p.8). Wilcox (2006) considera esta definición como una teoría moderna; ya que según él, las relaciones públicas además de persuadir, deberían fomentar una comunicación abierta, bidireccional, y una comprensión mutua, con la idea de que la organización también cambie sus actitudes y comportamientos a lo largo del proceso, sin que esto se deje únicamente al público objetivo.

Teniendo en cuenta el paso del tiempo, no sólo las empresas fueron creciendo y especializándose, también lo hicieron sus públicos. Esto hizo que las acciones comunicacionales emitidas por las organizaciones sean más específicas y enfocadas a la retención de clientes existentes y la búsqueda de nuevos, ya no se los pudo ignorar o coaccionar, lo que llevó a las empresas a invertir tiempo y presupuesto en acciones de Relaciones Públicas.

Según Rex Harlow (en Wilcox, 2006), fundador de la PRSA, las relaciones públicas son una disciplina con función directiva independiente, ayuda a los directivos a estar informados en cuanto a las necesidades de sus públicos y dar respuestas acertadas en términos comunicacionales. Esto hace que los profesionales puedan estar al día y servir responsablemente al interés público. Es importante para toda entidad que quiera mantenerse en el tiempo, reconocer el valor de contar con una gestión de la comunicación adecuada para obtener beneficios significativos. De ahí la importancia de que las empresas ocupen un lugar relevante en la mente de sus públicos administrando de forma estratégica las acciones a realizar para lograr posicionarse institucionalmente en relación a sus objetivos. “Las Relaciones Públicas juegan un rol relevante de

persuasión frente a los grupos de interés influyendo en éstos para formar un criterio u opinión hacia una empresa o una marca, lo que se traduce en un “posicionamiento” en la mente de dichos grupos”.<sup>1</sup>

## 5.2 Comunicación

La comunicación es un proceso complejo donde los medios masivos y nuevas tecnologías cambiaron a lo largo del tiempo de forma vertiginosa, creando un sistema de comunicación más rápido y con mayor número de interacciones. Se vivió una transformación acelerada en el tiempo en relación a los tipos y canales de comunicación, lo que hizo que la sociedad se viera en necesidad de entenderla y abordarla en todos sus aspectos para trabajar con esta de manera correcta. De ahí parte el concepto de comunicación como “la relación comunitaria humana que consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre”. (Pasquali, 1990, p.52).

El proceso de comunicación, pasa por seis fases entre el mensaje que transmite el emisor, hasta que llega al receptor estas son el desarrollo de una idea por parte del emisor, codificación de la misma en palabras, gráfica u otros símbolos, transmisión por el medio elegido, recepción, decodificación del mensaje para comprenderlo y por último la utilización por parte del receptor (Kaufmann, 1995). Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje, un receptor y un lenguaje o código conocido por las partes intervinientes y por último, la retroalimentación dónde se cierra el circuito, poniendo el mensaje de respuesta devuelta en el sistema. El feedback es un aspecto muy importante a tener en cuenta en el proceso de comunicación, ya que el emisor puede saber si el receptor comprendió el mensaje de la forma en que se quiso transmitir. Es necesario un mensaje claro, conciso y preciso por el canal adecuado para obtener una retroalimentación eficaz, y que en consecuencia exista comprensión mutua entre actores.

- El mensaje que se emite, es el conjunto de símbolos que componen el contenido de la comunicación y deben comunicar la identidad de la organización respetando el principio de coherencia. Éstos pueden presentarse en diferentes formas, entre las que

---

<sup>1</sup><http://afcomunicacionestrategica.com/Documents/C%C3%B3mo%20contribuyen%20las%20RP%20en%20el%20posic.%20de%20su%20empresa.pdf>. Consultado en Junio, 2011

se destacan la palabra escrita, la palabra hablada, sonidos y la comunicación no verbal entre otras.

- El medio por el que se transmite el mensaje es el conducto por el cual fluye el mensaje de la fuente al receptor (Muriel y Rota, 1980).
- Los receptores, como último eslabón del proceso, son los públicos objetivos de la comunicación y se los denomina como “un grupo humano que posee interés común respecto a la organización, de características transitorias y cuya categorización se dará en relación a la proximidad con la misión institucional” (Avilia, 1997, p.129).

Al margen de quién o qué inicie el proceso de comunicación, lo que interesa destacar es que el resultado es siempre la modificación de los estados de los participantes, por lo tanto se transforma en un proceso interactivo con acciones recíprocas entre dos o más agentes.

En los últimos años, y en especial en las dos últimas décadas, la reducción de los tiempos de transmisión de la información a distancia y de acceso a la información ha supuesto uno de los retos esenciales de nuestra sociedad. Vivimos en un mundo globalizado, lo que nos lleva a acortar tiempos y distancias y por lo tanto este factor también se da en el proceso de comunicación.

### 5.3 Comunicación organizacional

Siguiendo un enfoque descriptivo y normativo, se puede decir que una organización es un grupo social formado por personas que conforman una unidad, donde cada una cumple un papel dentro de la estructura. La organización debe establecer objetivos para lograr un trabajo en conjunto buscando su consecución. Cabe destacar, que una organización existe sólo y cuando haya personas que se comunican, e interactúan de manera coordinada para lograr su misión (Vieytes, 2004).

La comunicación es uno de los factores determinantes en el funcionamiento de las organizaciones sociales. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales y culturales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

La mayor parte de la actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, en cualquiera de sus cuatro niveles: intrapersonal, interpersonal,

grupal o colectiva. La mayoría de nuestros actos cotidianos son actos de comunicación; gracias a ésta nos relacionamos con los individuos o grupos que integran nuestro entorno, para cumplir diferentes fines. (Bonilla Gutierrez, 1994, p. 29).

La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su entorno; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos, a la vez que satisfice las necesidades de los primeros. Estas técnicas y actividades deben partir de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. (Fernandez, 1999).

Si la comunicación es realmente eficaz, se podrá construir, transmitir y preservar una visión común, valores, misión y objetivos de una organización. La comunicación tendrá éxito cuando el mensaje del emisor sea claro y el receptor o receptores comprendan correctamente el mensaje. Son comunes los errores en la gestión de la comunicación dentro de la rutina laboral, lo que conlleva pérdidas económicas, conflictos profesionales, laborales y personales, procesos judiciales, etc.

La comunicación es un proceso complejo en el que intervienen cuatro tipos de factores, culturales (cultura del emisor y receptor, corrientes sociales, modos y tendencias), intelectuales (intereses personales, profesión, formación, aptitud intelectual), psicológicos (atención, predisposición al contacto comunicacional, necesidad de información, aptitudes físicas, experiencias previas) y funcionales (condiciones de producción del mensaje y sus características y situación en la que se recibe. (Amado Suarez y Castro Zuñeda, 1999).

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración a fin de agilizar el flujo de mensajes e influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos. La gestión de la comunicación es de suma importancia, si se busca cumplir los objetivos de manera rápida y eficaz.

## 5.4 Comunicación externa

Las comunicaciones externas de una empresa, son aquellas que buscan crear, mantener o mejorar las relaciones con los distintos públicos relacionados a la organización o no. Antes de profundizar este concepto, es preciso definir el término de públicos a los fines de este trabajo.

Profesionales de Relaciones Públicas segmentan a sus públicos a fin de emitir mensajes precisos y aumentar la efectividad del impacto. Esto permite que se envíe información personalizada en función a las necesidades, intereses o preocupaciones del público para tener el efecto deseado (Wilcox, 2006). Siguiendo el concepto de Capriotti (1992), podemos decir que los públicos son un conjunto de miembros unidos, físicamente o no por intereses comunes y que reaccionan ante un estímulo. Clasificarlos en internos y externos, sería muy simplista, por eso se debe flexibilizar la determinación de éstos y no establecer categorías rígidas. El autor los clasifica en: proveedores, empleados y consumidores. A partir de estos, la organización genera otros públicos, como el entorno social, que son aquellos que viven en dónde se encuentra la empresa y tienen contacto directo o indirecto y las instituciones o agrupaciones que por su naturaleza se relacionan con la organización (gubernamentales, financieras, medios de comunicación, etc).

Las acciones de comunicación externa que realiza una empresa van directamente ligadas a los objetivos planteados por la misma. Cuando el fin es la búsqueda de contacto con los públicos objetivos, es necesario contar con un plan de comunicación, que permita mantener un flujo constante de mensajes y la adecuada retroalimentación para saber si los receptores captaron el mismo tal como lo quiso transmitir la empresa. (Capriotti, 1992).

“La necesidad de lograr un impacto comunicativo fuerte, en base a una acción coordinada y coherente, hace indispensable que toda organización cuente con un sistema de comunicación integrada (...) entendida como la administración de los recursos de comunicación de la organización” (Capriotti, 1992, p.17), y que cada una de las diferentes partes de la misma cumpla una función de apoyo y reafirmación de las demás.

Las comunicaciones “puertas afuera”, como las llama Robert E. Avilia Lammertyn (1997), buscan generar una opinión pública favorable en los grupos de interés externos y manejar opiniones de buena voluntad con proveedores, accionistas, distribuidores, familia del personal y otros allegados a la organización.

La comunicación externa busca al consumidor para informarle de la existencia de su producto o servicio y para explicarle por qué debe comprar. Este tipo de comunicación incluye catálogos, diversas formas de publicidad, cartas publicitarias, llamadas telefónicas, sitios Web y cualquier otro esfuerzo para informar a los consumidores sobre su existencia.

#### 5.4.1 Objetivos de la comunicación externa

Las empresas deben establecer objetivos concretos, relacionados con el crecimiento institucional, para adaptarse a los intereses, estrategias y directrices de la dirección de la empresa y de la evolución de la misma. Inicialmente éstos pueden ser:

- Relación de la organización con su entorno: informar continuamente a los públicos de manera clara y transparente para obtener ventajas provechosas al comunicar lo que quiere la empresa, lo que hace o resultados de su actuación
- Gestión de la imagen: Villafañe (1998) sostiene que la imagen de una organización, va más allá de la comunicación visual que esta emita, también integra procesos como el pensamiento, percepción, memoria, en suma, la conducta que se proyecta. Una imagen favorable de la compañía se dará como resultado de todos los procesos mencionados anteriormente actuando en conjunto.
- Informar a los medios de comunicación de iniciativas, lanzamiento de productos o servicios, eventos, ideas, sugerencias, opiniones, etc.<sup>2</sup>

Los planes estratégicos de comunicación externa integran acciones que sirven para gestionar la imagen corporativa, transmitirla y afianzarla en la memoria de los públicos objetivo de la empresa. Es importante que la empresa logre transmitir la imagen intencionada mediante la comunicación externa, para que sus públicos al recibir el mensaje, actúen en consecuencia.

#### 5.5 Canales de comunicación

Según Avilia Lammertyn (1997), la comunicación institucional externa, se relaciona con la visibilidad y posicionamiento dentro del público externo, en otras palabras, ser reconocido por los mismos y ocupar un espacio en su mente. En casos donde existe algún tipo de reconocimiento hacia la organización, se implementan acciones y estrategias orientadas a trabajar sobre la imagen de la organización.

---

<sup>2</sup> [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/trpp/comunicacion\\_exterior.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/trpp/comunicacion_exterior.msp). Consultado en Junio 2011



La comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los clientes acerca de las actividades, productos o servicios brindados por la organización. “Este tipo de comunicación es el más utilizado en las Relaciones Públicas, y sus canales son numerosos y específicos (...) las comunicaciones de puertas afuera son las que buscan generar una opinión pública favorable en los grupos de interés externos.” (Avilia Lammertyn, 1997, p.190).

Existen diversas técnicas a la hora de generar contacto con los públicos, por ejemplo: papelería y diseño institucional; publicidad institucional (envío de contenidos referentes a lo que es la organización, en qué se diferencia de las otras empresas, cuáles son los aportes que realiza a la sociedad. El mensaje debe adecuarse a una estrategia de comunicación inmersa en las políticas y filosofía empresarial); avisos en TV, gráfica, vía pública, radio, internet, cine y las revistas como medio “masivo-selectivo”; sponsorship, (cuando una organización apoya y ayuda en alguna causa o a alguna otra entidad en proyectos o actividades que se vinculen con su identidad institucional.); newsletter, escrito breve que cuenta con información exclusiva, puede venderse o enviarse por mailing y eventos. (Avilia Lammertyn, 1997). Estos soportes mencionados, pueden ser evaluados cualitativamente mediante distintos indicadores, como ser el objetivo del instrumento, presentación de la información, colores utilizados, impacto visual, tipo de mensajes, etc.

Sea cual sea la actividad empresarial, es efectivo mantener una comunicación con los clientes mediante una publicación periódica. La posibilidad de comunicarse de diversas formas, acercan la organización a sus públicos y éstas pueden darse a conocer, mejorar su imagen o simplemente mantener comunicados a quienes se interesan.

## 5.6 Mensajes

Como plantea Scheinsohn (1998), las empresas constantemente generan mensajes, sean intencionados o no. Existen diferentes tipos, estos se diferencian en:

### a. Mensajes intencionales

Son aquellos que siguen un proceso de codificación técnica, con un fin determinado para causar algún efecto en sus públicos. Es el caso de los avisos publicitarios, folletos, carpetas informativas para periodismo, revistas institucionales entre otros, en los cuales la empresa tiene cierto control al emitir un mensaje.

### *b. Mensajes no intencionales*

En este caso, la empresa genera un mensaje sin habérselo propuesto. Son situaciones en las que se pueden aplicar medidas correctivas para solucionar el problema, y tomar el control de la situación comunicacional. (Scheinsohn, 1998) da a conocer distintos ejemplos:

- Casos en que se filtra información y el periodismo la pone en conocimiento del público.
- Cuando el público distorsiona la información que se difunde.
- Situaciones en que los consumidores descubren una falla involuntaria en el producto.
- Cuando surgen acusaciones públicas por alguna acción de la empresa, etc.

Tanto los mensajes intencionales como los no intencionales pueden subclasificarse en:

#### *a. Mensajes explícitos*

Estos tienen una fuerte relación con la información, lo analítico y el conocimiento. Por ejemplo: comunicados de prensa; manual de procedimientos; balance, manual para la utilización de un producto, etc.

#### *b. Mensajes implícitos*

Son aquellos mensajes connotativos, donde el significado surge de lo que el mensaje refiera, por lo tanto hace que sean difusos. Los mensajes implícitos se relacionan con lo subjetivo, la significación y la emoción.

Debe tenerse en cuenta que muchos de los mensajes que una empresa transmite, no son interpretados por el público de la misma manera que la empresa lo planeó. No siempre se dan condiciones ideales de comunicación, a veces surgen “segundas lecturas” de lo dicho, haciendo que el mensaje no se interprete de la manera adecuada, produciendo efectos contrarios o distintos a los esperados.

Scheinsohn (1998) hace alusión a otros dos tipos de mensajes que las empresas tienen que tener en cuenta al momento de comunicar:

#### *a. Mensajes residuales*

Llama así a los mensajes del pasado relacionados a la empresa, que pueden estar impactando en la mente de los públicos en el presente. Las empresas son organismos con historia y dinámica, por eso no sólo deberían operar basándose en el momento.

## **b. Mensajes exteriores**

Proceden de áreas externas, con las que la empresa interactúa. Se trata de opiniones, informaciones, eventos, rumores, etc., los cuales si bien no pertenecen al ámbito específico de la empresa, ejercen una fuerte influencia sobre los públicos, haciendo que estos relacionen directamente los mensajes con la organización. (Scheinsohn, 1998).

Cabe señalar, que dependerá de la habilidad del encargado en investigar, planificar, ejecutar y controlar las acciones comunicacionales, el lograr instrumentar los mensajes exteriores a favor de los objetivos de la corporación.

## **5.7 Posicionamiento Institucional**

El posicionamiento hace referencia al lugar que ocupa una marca en la mente del cliente o consumidor. Es la concepción que se hace del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidoras. Tiróni E. y Cavallo A. (2007) sostienen que es la comunicación, la que tiene como objetivo primordial el posicionamiento de la institución. Dicho posicionamiento se consigue a través de la implementación de políticas y estrategias comunicativas eficientes que trabajan en conjunto con el resto de las áreas de la institución.

Se busca que la entidad comunique mensajes coherentes a sus públicos, teniendo como fin posicionarse de manera efectiva en la mente de sus clientes y el mercado en general, esto se puede lograr a través de la publicidad, promociones, servicios prestados, etc. Al hacer referencia al término comunicación, significa hacer campañas publicitarias comerciales, estrategias de imagen corporativa, actividades de relaciones públicas, comunicación política, estrategias de manejo de crisis, en fin, todo proceso cuyo objetivo es el cambio o fijación de percepciones ante la opinión pública o consumidores.<sup>3</sup>

Es importante señalar que más allá de las acciones realizadas para generar un determinado posicionamiento en la mente de los públicos, estos ya tendrán una opinión acerca de la empresa o marca, lo que nos indica que, si de todas maneras el público tendrá una opinión, lo mejor será entonces generarla.

---

<sup>3</sup> <http://ravilia.webs.com/Libros%20y%20publicaciones/RR%20PP%20Estrategias%20y%20Tacticas%20de%20Comunicacion%20Integradora.pdf>. Consultado en Marzo 2012

“¿Cómo ayudamos a generar posicionamiento desde el punto de vista comunicacional? Se puede resumir en esta corta frase: Diciendo pocas cosas, muchas veces, a través de muchos medios y por audiencia específica”.<sup>4</sup>

Teniendo en cuenta el aporte realizado por Scheisohn (1998), se puede hablar de tres posiciones mentales o mindset que ocupa una organización en la mente de los públicos:

- *Mindset actual:* es considerada la posición que ocupa la institución en los públicos en un determinado momento.
- *Mindset meta:* es el posicionamiento que la institución se propone.
- *Mindset ideal:* simboliza los atributos que el público espera de la organización.

Con el objetivo de que el Mindset actual se acerque al ideal, las organizaciones deben definir un Mindset meta para buscar el posicionamiento deseado. Mientras el actual se acerque al mindset meta, se estará trabajando sobre un campo deseado.

Según Kotler y Armstrong (1996), el posicionamiento es la manera en que el consumidor define un producto a partir de sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa en la mente en relación con los productos de la competencia. Los consumidores organizan los productos de uso habitual en categorías, para simplificar la acción de compra, de esta manera posicionan los productos, servicios y empresas dentro de su mente. Debido a la saturación de información, el cliente no puede reevaluar la situación de compra todo el tiempo, por eso posicionan en sus mentes los productos mediante la percepción realizada en función a las impresiones y sentimientos que hace al compararlo con la competencia.

Hay distintos tipos de posicionamiento:

- *Diferencias en el producto:* Es necesario encontrar diferencias que hagan destacar al producto para que alcance una posición distinta al de la competencia
- *Atributos específicos:* Para conocer la característica clave del producto, hay que preguntarse que beneficios ofrece o que necesidades satisface para que el consumidor lo encuentre atractivo y necesario.
- *Consumidores:* Se puede posicionar el producto ofreciendo un lugar, un producto o servicio especial para un grupo determinado de consumidores. Esta estrategia es utilizada cuando la compañía maneja una diversificación del mismo producto.

---

<sup>4</sup> [http://www.articulosinformativos.com/Posicionamiento\\_Gracias\\_a\\_una\\_Comunicacion\\_Efectiva-a1153643.html](http://www.articulosinformativos.com/Posicionamiento_Gracias_a_una_Comunicacion_Efectiva-a1153643.html). Consultado en Junio 2011

- *Comparándolo con la competencia:* Se busca colocar al producto, servicio o empresa enfrentado directamente con la competencia
- *Separándolo de la competencia:* esto se puede lograr, resaltando algún aspecto en particular que lo hace distinto.
- *Mediante asociación:* Suele ser efectivo cuando no se dispone de un producto claramente diferente a los de la competencia. Se trata de asociar el producto a algo que tenga ya una posición bien definida. Este método puede realizarse con bajo costo.
- *Con un problema:* El posicionamiento de este tipo pretende presentar al producto como una solución a un problema existente; no hay que cambiar el producto, sino enfocarlo de tal modo que se descubra su utilidad ante un problema actual.<sup>5</sup>

Según Kotler y Armstrong (2003), dichas estrategias de posicionamiento generan ventajas a la empresa sobre los competidores ofreciendo más valor a los consumidores ya sea con precios inferiores o proporcionando más beneficios que justifiquen la diferencia del precio más alto. Cualquier característica que el público considere conveniente y distinta de la competencia, será una ventaja para la empresa. Para que se puedan aplicar distintas estrategias de posicionamiento, las instituciones deberán conocer las necesidades de su público objetivo y diferenciarse de las otras empresas armando un conjunto de ventajas competitivas. La empresa deberá tener precaución al momento de generar una diferencia, ya que se podrá hacer en la medida que se satisfagan los siguientes criterios:

- *Importante:* Cuando la diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores.
- *Distintiva:* Cuando la competencia no ofrece dicha diferencia, o la empresa la puede ofrecer de manera distintiva.
- *Superior:* Cuando la diferencia es superior a otras formas mediante las cuales los clientes obtienen el mismo beneficio.
- *Comunicable:* Cuando la diferencia se puede comunicar a los compradores y les resulta visible.
- *Preferente:* Cuando la competencia no puede copiar fácilmente la diferencia.
- *Asequible:* Cuando los compradores tienen capacidad de pagar la diferencia.

---

<sup>5</sup> <http://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>. Consultado en Junio 2011

- Rentable: cuando la empresa puede introducir la diferencia en forma rentable. ( Para situar a la marca en la mente de los consumidores y maximizar los beneficios potenciales de la empresa, se necesita crear una propuesta de valor centrada en el consumidor, y esto se logrará siempre y cuando se reúnan cierto número de condiciones previas:

- Tener conocimiento del posicionamiento actual ocupado por la marca según los compradores.
- Conocer el posicionamiento conseguido por las marcas competidoras, en particular por las marcas prioritarias.
- Escoger un posicionamiento y seleccionar un argumento más adecuado y creíble para justificar el posicionamiento.
- Evaluar la rentabilidad potencial el posicionamiento seleccionado.
- Verificar si la marca muestra la personalidad requerida para conseguir mantener el posicionamiento buscado en el espíritu de los compradores.
- Medir la vulnerabilidad el posicionamiento adoptado. ¿Tenemos los recursos necesarios para ocupar y defender la posición buscada?
- Asegurar que existe coherencia entre el posicionamiento escogido, precio, comunicación y distribución.<sup>6</sup>

Como bien se mencionó anteriormente en este trabajo, el posicionamiento no se aplica solamente a un producto, una marca, una persona, sino también a las organizaciones a los fines de que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de sus públicos. No sólo es un concepto tomado por el Marketing, ya que las Relaciones Públicas también hacen uso de este mediante técnicas específicas de comunicación.

A modo de cierre de este marco teórico de referencia, es relevante sostener que las Relaciones Públicas e Institucionales y la comunicación institucional externa, son una disciplina y herramienta, que trabajando en conjunto y de forma planificada, pueden ser aplicadas para lograr el posicionamiento institucional adecuado.

---

<sup>6</sup> <http://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>



*Diseño  
metodológico*



## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1 Ficha técnica: Entrevista

<b>Cobertura Geográfica</b>	Río Negro – San Carlos de Bariloche
<b>Tipo de Investigación</b>	Exploratorio
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Técnica</b>	Entrevista
<b>Instrumento</b>	Guía de pautas
<b>Población</b>	Gerente del área de marketing.
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico intencional
<b>Muestra</b>	1 miembro de la empresa: Gerente del área de Marketing.

### 6.2 Ficha técnica: Análisis de contenido

<b>Cobertura Geográfica</b>	Río Negro – San Carlos de Bariloche
<b>Tipo de Investigación</b>	Exploratorio
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Técnica</b>	Análisis de contenido
<b>Instrumento</b>	Grilla de análisis de contenido
<b>Población</b>	Contenido de las piezas de comunicación emitidas por la empresa
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico intencional
<b>Muestra</b>	b) 3 piezas de comunicación externa (página web, revista TODO y folletos con descuentos).



### 6.3 Ficha técnica: Encuesta

<b>Cobertura Geográfica</b>	Río Negro – San Carlos de Bariloche
<b>Tipo de Investigación</b>	Descriptivo
<b>Metodología</b>	Cuantitativa
<b>Técnica</b>	Encuesta
<b>Instrumento</b>	Cuestionario
<b>Población</b>	Personas entre 25 y 60 años residentes en la ciudad de San Carlos de Bariloche que hagan uso de locales dedicados a la comercialización de productos masivos (supermercados).
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico por conveniencia
<b>Muestra</b>	50 personas entre 25 y 60 años que hagan compras de productos masivos en la ciudad de San Carlos de Bariloche

En una primera instancia se utilizará un tipo de investigación exploratoria. Esta se considera la más pertinente en relación al objeto de estudio, ya que se tiene poco conocimiento sobre la cuestión de interés. “Los estudios exploratorios responden a la necesidad de lograr claridad sobre la naturaleza del problema, buscando lo nuevo por sobre la confirmación de lo que ya sabemos.” (Vieytes, 2004, p.90). El fin es determinar con mayor precisión el posicionamiento institucional de Supermercados TODO en la ciudad de Bariloche. Se busca recabar datos para poder clasificarlos, ordenarlos, analizarlos e interpretarlos con el fin de conocer y profundizar el tema a tratar, para así brindar la solución más pertinente a la problemática detectada. Este tipo de investigación se caracteriza por ser flexible, lo que permitirá elaborar diferentes alternativas de desarrollo a lo largo del trabajo.

Para recabar información precisa de Supermercados TODO, se utilizará un método cualitativo, que ofrece distintas técnicas al momento de recolectar datos, por un lado, será la entrevista en profundidad utilizada para conocer las características de la organización, maneras de comunicarse con sus públicos, relación que mantiene con éstos, mensajes que transmite, entre otras. Por otro lado se utilizará la técnica de análisis de contenido, dónde serán tomadas en consideración las siguientes piezas de

comunicación (página web, revista TODO y folletos con descuentos) para conocer los dispositivos de comunicación utilizados por la empresa. Dichos instrumentos serán evaluados mediante indicadores cualitativos como ser colores utilizados, visión y misión, claridad del contenido, presentación de la información, objetivo del instrumento, etc. Esto permitirá obtener información más específica respecto a los instrumentos de comunicación utilizados.

Al momento de llevar a cabo la entrevista, se hará uso de una guía de pautas (ver 6.4.1). Este instrumento debe ser realizado en base a los objetivos de investigación y yendo de lo general a lo particular. Se usará un tipo de muestro no probabilístico intencional, ya que el gerente del área de Marketing es el individuo idóneo al momento de proporcionar información a los efectos de la investigación que se desea realizar.

En el caso de la técnica de análisis de contenido, se utilizará una grilla (ver 6.4.2) dónde se podrán evaluar los contenidos de las herramientas de comunicación en todos sus aspectos. Permite comprender los significados dados a los mensajes y busca analizar el contenido textual con el fin de evaluar si éstos son utilizados de manera correcta por parte de la empresa.

En una segunda instancia, se utilizará una investigación descriptiva, ya que el objeto de estudio es conocido o se ha logrado definir. En este tipo de investigación, describir significa medir, por lo tanto la medición ofrece un conocimiento exhaustivo del objeto o de sus aspectos (Vieytes, 2004). Se busca recolectar los datos necesarios para poder conocer las actitudes de la población en relación al tema en cuestión. Este tipo de investigación permitirá conocer el por qué del comportamiento de la población, canales de comunicación que utilizan, con qué frecuencia, cuáles son sus necesidades, preferencias, etc.

Se utilizará un método cuantitativo a fin de conocer cuál es el nivel de interés que tiene el público respecto a la organización. La herramienta de recolección de datos a utilizar será el cuestionario (ver 6.4.3) con el fin de obtener resultados favorables y aplicables a la problemática del trabajo. En este caso, el muestreo no probabilístico por conveniencia, permitirá elegir a ciudadanos entre 25 y 60 años, de la ciudad de Bariloche, que hagan compras en locales destinados a la comercialización de productos masivos.

## 6.4 Instrumentos de recolección de datos

### 6.4.1 Entrevista en profundidad: Guía de Pautas

- **Área 1: Filosofía corporativa**
  - 1.1 Historia.
  - 1.2 Misión, visión y valores de Supermercados TODO. Conocimiento de estos.
  - 1.3 Objetivos institucionales a corto y largo plazo.
  - 1.4 Metas empresariales.
  - 1.5 Atributos que la empresa quiere resaltar.
  - 1.6 Características que diferencian a la empresa de la competencia.
  
- **Área 2: Comunicación externa**
  - 2.1 Mensajes transmitidos por la empresa.
  - 2.2 Imagen que desea transmitir al público.
  - 2.3 Canales por los que la empresa se comunica con sus públicos de interés.
  - 2.4 Acciones de comunicación a mejorar.
  - 2.5 Objetivos comunicacionales.
  - 2.6 Información que se desea difundir.
  
- **Área 3: Posicionamiento institucional**
  - 3.1 Percepción que tienen en cuanto a las necesidades del cliente.
  - 3.2 Imagen que desean instalar en la mente de sus públicos.
  - 3.3 Cualidades de la empresa que se deseen transmitir.
  - 3.4 Efectos que quieren lograr sobre el público objetivo.

#### 6.4.2 Análisis de contenido: Grilla de análisis de contenido

<b>PÁGINA WEB</b>	
<b>Presentación general del instrumento</b>	
<b>Objetivo de la pieza</b>	
<b>Contenido en general</b>	
<b>Tipo de papel y formato utilizado</b>	
<b>Colores</b>	
<b>Tipografía</b>	
<b>Refleja misión / visión / valores</b>	
<b>Presentación de la empresa</b>	
<b>Presentación de la información</b>	
<b>Tipos de mensaje</b>	
<b>Observaciones</b>	

<b>REVISTA TODO</b>	
<b>Presentación general del instrumento</b>	
<b>Objetivo de la pieza</b>	
<b>Contenido en general</b>	
<b>Tipo de papel y formato utilizado</b>	
<b>Colores</b>	
<b>Tipografía</b>	
<b>Refleja misión / visión / valores</b>	
<b>Presentación de la empresa</b>	
<b>Presentación de la información</b>	
<b>Tipos de mensaje</b>	
<b>Observaciones</b>	

<b>FOLLETO CON DESCUENTOS</b>	
<b>Presentación general del instrumento</b>	
<b>Objetivo de la pieza</b>	
<b>Contenido en general</b>	
<b>Tipo de papel y formato utilizado</b>	
<b>Colores</b>	
<b>Tipografía</b>	
<b>Refleja misión / visión / valores</b>	
<b>Presentación de la empresa</b>	
<b>Presentación de la información</b>	
<b>Tipos de mensaje</b>	
<b>Observaciones</b>	

### 6.4.3 Modelo del cuestionario

1. Nombre supermercados que usted conozca de la ciudad de Bariloche.

- 
- 
- 

2. ¿Conoce el Supermercado TODO?

- Si
- No (pase a la pregunta 4)

3. ¿Conoce los servicios que brinda?

- Si ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- No

4. ¿Qué características cree que identifica a Supermercados TODO? (puede elegir más de una opción)

- Cercanía
- Precios bajos

- Comodidad en disposición de productos dentro del local
- Precios Altos
- Variedad de productos
- Calidad en la atención
- Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**5. Al momento de hacer las compras, ¿qué supermercado elije?**

- Todo
- La Anónima
- Chango más
- Carrefour
- Otro
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**6. ¿Qué características hace que usted elija ese supermercado?**

- Variedad de productos
- Comodidad
- Precios bajos
- Calidad
- Cercanía
- Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**7. ¿Qué medios de comunicación utiliza con mayor frecuencia?**

- Tv
- Radio
- Diario
- Internet
- Otros ¿Cuáles?

**8. ¿Le gustaría recibir información sobre Supermercados TODO?**

- Si (pase a la pregunta 9)
- No. ¿Por qué?

### 9. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?

- Ofertas
- Promociones
- Distintas formas de pago
- Novedades
- Acciones empresariales
- Otra ¿Cuál?

### 10. ¿Por qué medios?

- Mail
- Redes sociales
- Correo
- Revistas publicitarias
- Otro ¿Cuál?

### 11. ¿Con qué frecuencia?

- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- Bimestralmente



# *Análisis de datos*





## 7. ANÁLISIS DE DATOS

Luego de haber realizado el trabajo de campo, es decir, de recolectar la información necesaria mediante los instrumentos de investigación propuestos en el diseño metodológico y analizar e interpretar los datos obtenidos, se pudieron observar distintos resultados. En primer lugar se analizó la entrevista realizada al gerente del área de Marketing de Supermercados TODO para tener una visión interna a la empresa. Luego se realizó un análisis cualitativo de las herramientas de comunicación utilizadas por la empresa y por último la interpretación de las entrevistas realizadas a los habitantes de la ciudad de San Carlos de Bariloche que sean clientes de los supermercados de la región. Se buscó saber cuál es su opinión respecto al supermercado en estudio.

### 7.1 Entrevista al gerente de Marketing

#### Filosofía corporativa

Al realizar la entrevista en profundidad al gerente de marketing de Supermercados TODO, se obtuvieron los siguientes resultados. En cuanto a la historia de la cadena de supermercados, Federico Schreiner cuenta desde sus inicios hasta la actualidad, remarcando el cambio de formato que tuvo en el año 2001 causa de la crisis económica, donde Roberto Giglio, actual presidente general, junto a su equipo de trabajo, refundó el negocio haciéndolo crecer de sus primeros 8 locales en el año 2001 a 24 sucursales para el año 2010.

Por otro lado, se indagó acerca de la misión, visión y valores de la empresa, cuáles son y si se comunican. El entrevistado respondió que Supermercados TODO no comunica estos conceptos fundamentales sobre los cuáles las empresas basan y conforman su estrategia empresarial. Si los tiene, pero sólo la gerencia puede hacer alusión a los mismos, de hecho, no se encuentran plasmados en ninguna parte, ni en sus estatutos, ni en las herramientas de comunicación utilizadas por la organización. Al no ser comunicados, tampoco son compartidos por el resto del plantel. Esto acarrea serios problemas al momento de buscar una comunicación eficaz con el cliente, ya que no se podrá transmitir una visión común que permita comprender claramente el mensaje.

Para determinar los propósitos de desarrollo y crecimiento de la organización, es necesario saber que busca lograr Supermercados TODO, cuales son sus metas empresariales, a lo que el entrevistado expresó:

<p><b>Gerente de Marketing</b> <b>Federico Schreiner</b></p>	<p><i>“En primer lugar, se busca generar buenas negociaciones con proveedores haciendo un uso eficiente de los gastos, también mejorar la productividad de recursos humanos. Por otro lado, teniendo en cuenta la importancia del cliente, buscamos optimizar la calidad de atención, gestionar la modernización de equipamiento, mejorar la tecnología para lograr una atención más rápida y por último auditar y mejorar la percepción del cliente desde la limpieza. Todos estos son pilares básicos por los cuáles Supermercados TODO trabaja día a día buscando un crecimiento constante y sostenido.”</i></p>
--	---

La empresa cuenta con objetivos a corto y largo plazo que son reconocidos por la alta gerencia, no así por el personal encargado de la atención al cliente, ni por el público. A corto plazo podemos distinguir tres objetivos, *“defender la rentabilidad promedio que el supermercadismo tiene, mejorar los atributos que nos definen como cadena de cercanía y generar mejor experiencia de compra en el cliente.”* A largo plazo, se busca *“consolidar la cadena dentro de la región, defender la competitividad para evitar el ingreso de otros retailers (empresas especializadas en la comercialización masiva de productos a grandes cantidades de clientes) y crecer un 2% anual.”* (Federico Schreiner, Gerente de Marketing). Como se puede ver, la empresa tiene grandes visiones respecto a su crecimiento, hay una clara percepción por parte de los dirigentes respecto a las necesidades que se plantean como primordiales. Al tener en cuenta los objetivos que buscaban, se partió de una pregunta básica ¿El personal se encuentra capacitado por parte de la empresa para mejorar el servicio al cliente? Esto permitiría saber si la alta gerencia estaba tomando en cuenta aspectos básicos para la consecución de sus objetivos a corto plazo, ya que para buscar resultados favorables con respecto a los clientes, es necesario que el personal transmita el mensaje adecuado. A lo que el entrevistado respondió:

<p><b>Gerente de Marketing</b> <b>Federico Schreiner</b></p>	<p><i>“No, hay cursos básicos obligatorios de los que manejan alimentos ”manipulación de alimentos”, mini curso de inducción, no hay plan de desarrollo, no hay plan de carrera formalizado ni plan de créditos ni formación profesional... es más casero, es una empresa muy PYMES.”</i></p>
--	---

Cabe aclarar que la empresa cuenta con 24 sucursales y tiene más de 400 empleados, por lo que prescindir de la capacitación adecuada, es una falta riesgosa al querer comunicarse eficientemente con los clientes.

Con respecto a los atributos que la empresa quiere destacar, se encuentran como los más importantes la cercanía y regionalismo. Federico Schreiner, hace referencia a su eslogan diciendo *“TODO, busca satisfacer día a día las necesidades de sus clientes y comprometido con su comunidad, busca estar, como dice su eslogan “siempre a tu lado”*. También nombra como atributos esenciales la comodidad y competitividad de precios, variedad y calidad de atención, venta de marcas líderes y productos de elaboración propia. Se le pregunto si realmente creían que estaban cumpliendo con esos atributos, a lo que respondió: *“Creemos que se trabaja para lograrlos, se esta en el camino pero con mucha oportunidad de mejora.”*

Por último se cuestionó acerca de los atributos que diferencian a la empresa de la competencia, cercanía fue la respuesta principal, y como complemento, se agregó la velocidad en la compra y abastecimiento de productos frescos en fiambrería y bebidas. *“En Bariloche puedes encontrar un supermercado TODO a donde vayas, no sólo estamos a disposición de los habitantes, sino que también estamos cerca del turista que busca hacer compras rápidas. La cercanía que el supermercado ofrece no tiene competencia, nos distinguimos en esto y es un atributo que se busca reforzar con todas las acciones comunicacionales que lleva a cabo la empresa.”* (Federico Schreiner, Gerente de Marketing).

### **Comunicación externa**

En relación a este punto, lo que se quería conocer era si las acciones comunicacionales llevadas a cabo por la organización, son coherentes con los resultados buscados. Para esto se pregunto en primer lugar cuáles son los mensajes transmitidos por la empresa, a lo que el gerente de Marketing respondió:

<p><b>Gerente de Marketing</b> <b>Federico Schreiner</b></p>	<p><i>“Volvemos a lo anterior, es un conjunto de todo, los mensajes que transmitimos están en concordancia con los objetivos perseguidos. Queremos decirle al cliente que es nuestro vecino, que somos un supermercado regional, por lo tanto lo conocemos, que queremos estar “siempre a tu lado” como dice el eslogan. Más allá de comunicar respecto a promociones, descuentos, beneficios, etc, queremos acercarnos al cliente mostrando el compromiso que la cadena de supermercados tiene con la comunidad.”</i></p>
--	--

Como se presenta en la cita anterior, se busca cercanía con el cliente, pero por otro lado, la imagen que se desea transmitir, es de competitividad y comodidad. *“Somos un super cerca y no por cerca somos demasiado más caros.”* Los gerentes saben que Supermercados TODO es percibido como caros por la comunidad, es por esto que se esfuerzan en mostrar a sus clientes, mediante distintas herramientas de comunicación externa, que ellos manejan productos Premium, con marcas exclusivas y que sólo algunas cosas son más caras que la competencia. Los canales por los que la empresa se comunica con sus públicos de interés son los puntos de ventas como el más importante, medios masivos de comunicación y web.

La alta dirección sabe que hay acciones de comunicación por mejorar, para lograr quitar el estigma que lleva el supermercado, de ser percibido como costoso. Al respecto, el entrevistado dijo:

<p><b>Gerente de Marketing</b> <b>Federico Schreiner</b></p>	<p><i>“El hecho de que los clientes no elijan muchas veces a Supermercados TODO, es por que nos ven como un super caro, cuando en realidad no es tan así, por eso sabemos que hay mucho por hacer y más que nada mejorar la comunicación de las ofertas negociadas que son más competitivas que en otros supermercados... promociones especiales, lanzamientos de sectores nuevos, nuevas aperturas de sucursales. En relación a la responsabilidad social empresaria, creemos que se comunica bastante bien para el presupuesto que se le dedica, hay mejoras por lograr principalmente en una estrategia más clara y que no cambie con el tiempo”</i></p>
--	---

Se busca guiar y coordinar las decisiones y acciones para poder transmitir al exterior (proveedores, clientes, competidores, sociedad en general) los atributos con los cuales Supermercados TODO se diferencia del mercado. Para posicionar institucionalmente a la empresa con los conceptos de cercanía y regionalidad se utilizan distintas herramientas comunicacionales que no han logrado diferenciarse de la competencia. Se busca generar canales claves con el fin de transmitir al público los fines hacia los cuales está encaminada la empresa. “(...) *queremos acercarnos al cliente mostrando el compromiso que la cadena de supermercados tiene con la comunidad.*” (Federico Schreiner).

### Posicionamiento institucional

Para lograr posicionar institucionalmente a Supermercados TODO en la mente de los consumidores, se necesita buscar coherencia de los mensajes con las estrategias comunicativas que trabajan en conjunto con el resto de las áreas de la organización. Esto se puede lograr a través del buen uso de la publicidad, promociones, servicios prestados, etc.

En la entrevista se preguntó cuál es la percepción que tienen ellos sobre las necesidades del cliente, a lo que el gerente de Marketing respondió “*Percibimos que el cliente nos solicita precios más bajos, más variedad y mejor calidad en la atención.*”. La gerencia reconoce que para llegar al mindset ideal dando a conocer los atributos diferenciadores para que los clientes lo elijan antes que a la competencia, será necesario trabajar sobre el mindset actual contando con las herramientas comunicacionales adecuadas.

La posición que ocupa actualmente la organización en sus públicos no es la deseada, la imagen que TODO quiere instalar en la mente de sus consumidores es de un supermercado de cercanía, regional, preocupado por su vecino, por su comodidad al momento de realizar compras, con buena calidad en productos, dónde los precios no son mucho más altos que la competencia. Además cuentan con promociones especiales, lanzamiento de sectores nuevos y una constante expansión en la región que los destaca de la competencia. Estas son cualidades que la empresa desea transmitir, pero con las actividades que lleva a cabo no le es posible.

Hay actividades realizadas por la empresa que los ciudadanos desconocen, se da en el caso de la responsabilidad social empresaria, dónde el supermercado es un miembro activo de numerosas ONG pero no comunica las acciones llevadas a cabo.

Federico Schreiner sostiene que *“Supermercados TODO está comprometido desde sus inicios con la comunidad, haciendo actividades de reciclado, colaboración con CREATTE (escuela de niños discapacitados), campaña donación del vuelto, con el centro de cuidados infantiles, colaboración con Bomberos Voluntarios, con la escuela Villa de los Cohihues, campañas de reducción de bolsas plásticas, etc. A estas acciones se les dedica poco presupuesto al momento de comunicarlas, hace falta una estrategia más clara y acciones sostenibles en el tiempo para poder darlas a conocer.”*

Uno de los objetivos empresariales es reforzar el concepto de cercanía y regionalidad. Por lo tanto, es fundamental que el supermercado preste servicios a la comunidad dónde ésta se sienta parte de la organización, comunicando de cerca todo tipo de novedad que la beneficie. Por otro lado dar a conocer la contribución que el supermercado hace a la sociedad con acciones solidarias. Cuando estas actividades se diseñan y ejecutan en forma organizada y de manera estratégica, no sólo se genera un valor agregado a los receptores, sino que además se refuerza la competitividad de la empresa logrando un crecimiento económico.

## 7.2 Análisis de contenido

A continuación se evaluarán 3 instrumentos comunicacionales utilizados por Supermercados TODO, de los cuales se estudiarán distintos aspectos, para conocer si la empresa se comunica de modo correcto con sus clientes.

### 7.2.1 Página WEB

Este medio de comunicación utilizado por Supermercados TODO se encuentra desactualizado hace más de 10 meses. La página muestra las mismas ofertas y promociones cuando en realidad éstas se renuevan semanalmente en el folleto con descuentos que se entrega en las sucursales. Cuenta con el isologotipo, que se lo puede ver más de una vez y mantiene linealidad con los colores institucionales. La página web se divide en 6 pestañas que dan información acerca de la empresa, sucursales, sectores, servicios, Revista Todo e intranet. También se puede ver la revista con ofertas que se ofrece formato papel dentro de las sucursales, hay una opción para formar parte del staff cargando el curriculum vitae y dejar cualquier comentario o sugerencia que se quiera hacer a la empresa. En una de las pestañas se realiza una breve presentación de la empresa, contando muy poco acerca de la historia, en otra se pueden ver las sucursales y de cada una su ubicación, número de teléfono y mail. Las fotos de los supermercados son pequeñas y siempre se abren en otra página, lo que incomoda al uso de la misma, el mapa de la sucursal tiene una ventana emergente mal redireccionada, ya que si se le clickea, aparece el logo de TODO y no el mapa. No llama la atención con las ofertas y promociones ya que no se las actualiza y usa siempre los mismos colores.

La información es escasa y poco llamativa, no es atractiva por su tamaño ni color. No tiene sangrías, todo se distribuye en pequeños párrafos apretados, lo que hace difícil su lectura. Visualmente no es atrayente. Teniendo en cuenta que los clientes lo toman como un supermercado costoso, tampoco demuestra lo contrario con información pertinente, ya que como se dijo anteriormente, no se actualizan las ofertas ni promociones.

Según el Gerente de Marketing, el objetivo de esta pieza es *“Mantener contacto con los clientes, que estos desde sus casas puedan acceder a los servicios que brinda Supermercados TODO. Con este medio se busca dar a conocer la revista con ofertas y revista institucional para que el cliente nos elija.”* A pesar de conocer el objetivo de la página web, ésta no refleja la misión, visión ni valores de la organización. La falta de

información y posibilidades de uso que tiene, hace de ésta un medio poco útil a la hora de querer interactuar con el supermercado.

El soporte digital, responde a una modalidad cómoda y la más utilizada para recibir información. Sin embargo, esta web resulta muy simple a la vista, poco llamativa y escasa de información. El tipo de mensaje es intencional y explícito, lo que permite que el supermercado sea identificado, pero a pesar de que su contenido sea comprensible y breve, no es persuasivo. No incentiva al lector a utilizar este medio digital, falta información importante tanto de la empresa como servicios y beneficios que brinda. Al utilizar solamente los colores institucionales (verde, naranja y blanco), no llama la atención y resulta monótono.

En relación a la tipografía, esta es estática, sólo utiliza método Flash (película de animación) en el inicio de la página, para presentar 3 ofertas. El resto tiene una tipografía muy chica de color negro. Supermercados TODO realiza muchas más actividades de las que comunica en su página web. Internet es un medio masivo de comunicación por excelencia, por lo tanto se debería poder transmitir de un modo más atractivo lo que la empresa hace y ofrece. Esta herramienta debe permitir mayor interacción, colaboración, atención permanente a las necesidades y comunicación continua con los clientes tanto actuales como potenciales.

### 7.2.2 Revista TODO

La revista institucional tiene periodicidad mensual, se la puede ver en formato papel, que se entrega gratuitamente en todas las sucursales, y también en formato digital, dónde la gente puede acceder a tiradas anteriores y ver su contenido. Está dividida en 9 secciones, se pueden encontrar notas de historia, recetas, arte y oficio, salud, ciencia, humor, etc. Es una revista muy regional, con notas de interés para los ciudadanos de Bariloche. Cuenta con el isologotipo del supermercado, y de otras empresas con las que tiene convenio, también se pueden ver publicidades que en su mayoría ocupan gran parte de la página si no es en su totalidad. Es muy llamativa, con varios colores y la distribución de los textos hace que la lectura sea organizada.

El objetivo de dicha pieza comunicacional, es *“mostrarle al ciudadano que el supermercado es de la zona, que es un vecino más, un supermercado regional, por lo tanto conoce lo que el cliente quiere y busca estar siempre a su lado, como lo dice el eslogan, ya sea en las compras diarias o en la lectura que sea de interés para éste. La revista es un modo de acercarse al cliente mostrando el compromiso que la cadena de*



*supermercados tiene con la comunidad. Respecto al contenido, busca informar acerca de novedades, oportunidades, estar cerca de los niños (con la sección de cuentos) y de los adultos con temas de cultura general” según Federico Schreiner, gerente del área de Marketing.*

El contenido es claro, llamativo, persuasivo, “invita al lector”, en la primera página muestra los temas a tratar mediante un índice, y carta al lector, además cada sección se identifica con un color en particular, lo que la hace mucho más organizada. En la tapa podemos encontrar los colores institucionales: verde, naranja y blanco, dentro de la revista hay variedad como ser violeta, celeste, rojo, amarillo, rosa, marrón y azul (secciones divididas por colores). La información se presenta de manera estética, los textos tienen concordancia con las imágenes, está dividida en párrafos y hay algunos dentro de cuadros para resaltar la información. La lectura es entretenida, clara e incentiva al lector a seguir leyendo, cuenta con mensajes intencionales y explícitos. Al tratar temas muy diversos, la hace aún más llamativa, ya que su contenido es de múltiples preferencias.

Revista TODO cuenta con papel tamaño A5, tiene 22 páginas promedio contando tapa y contratapa, las cuales son de un diámetro más grueso, lo que le da soporte a la revista. El tamaño hace cómodo el manejo de la misma y el formato también, ya que se presenta de manera clara y organizada. La tapa tenía un diseño estándar en sus primeras 6 tiradas, dónde se podía ver una imagen y un cuadro por encima, que mostraba los temas a tratar, las últimas 5 tiradas cambiaron su diseño, dándole un lugar al isologotipo del supermercado por encima de imágenes que van cambiando todos los meses.

El formato digital, a base de sistema flash (película de animación), abre la revista en una ventana emergente. Permite acercar la misma con zoom, abrirla en pdf, ir para atrás y delante de sus páginas como si realmente se tuviese la revista en las manos. Los colores y formato utilizados en la versión digital, mantienen concordancia con la de formato papel.

La tipografía es variada, va de textos con letra chica a titulares con letras grandes, cambian los colores dependiendo de la sección, por ejemplo en la parte de “historias de nuestra historia”, tiene fondos grises, con imágenes en blanco y negro, a diferencia de la sección “Arte y oficio” que utiliza imágenes grandes en color. Las páginas dirigidas a los niños tienen mucho diseño y diferentes tipografías. Se caracteriza por ser una revista con mucho estilo.

En ningún momento hace referencia a la empresa en particular, sólo se hace uso del isologotipo y los puntos de entrega son en las sucursales. Esto es un punto que se podría mejorar para que los ciudadanos además de informarse, conozcan la empresa y sus beneficios. A diferencia de la página web, este soporte refleja en cierto modo los valores del supermercado, como ser la regionalidad y cercanía al tratar temas tan característicos para la población y lograr que ésta se sienta identificada al leer los textos.

### 7.2.3 Folleto con descuentos

El folleto con descuentos contiene información específica de aquellos productos que están en oferta, se distribuye semanalmente en todas las sucursales. En la parte inferior de cada página se pueden ver publicidades. No tiene texto, y las ofertas no están organizadas en secciones. También se la puede encontrar en formato digital dentro de la página web, con un modo fácil de uso para que sea accesible a cualquier persona que quiera enterarse de las ofertas de la semana. El objetivo de la pieza es comunicar a los ciudadanos las ofertas con las que cuenta Supermercados TODO, con fecha de vigencia o hasta agotar stock, para que estos se acerquen a los locales.

El contenido es breve pero llamativo, sólo se pueden ver fotos del producto en oferta, con el precio al lado en números grandes y coloridos. Busca mantener los colores institucionales, pero el fondo está decorado de manera sutil para que puedan resaltar las ofertas. El formato digital, mantiene linealidad con el papel, pero carece de elementos interactivos que la harían mucho más llamativa. Los colores, distintas tipografías, tamaños, diseños, hace que el folleto con descuentos sea muy atractivo y persuasivo a la vez. Predominan los colores verde, naranja y blanco.

El tamaño del folleto con descuentos es A4, tipo de papel fotográfico, todas las hojas tienen el mismo espesor. El formato es similar en todas las páginas, con un fondo en color con algún diseño decorativo y sobre este las fotos de los productos en oferta, al lado el precio y en la parte inferior de la tapa se puede ver el isologotipo. En cada recuadro que contiene una oferta dentro, se ve la mitad de la mutisia (flor distintiva del supermercado) decorando el marco. La tipografía mantiene coherencia en toda la revista, se pueden diferenciar 3 tipos de letras, una en negrita, tamaño chico, otra en letras blancas de tamaño más grande que la anterior, con borde naranja y por último el precio, que tiene un tamaño casi igual al producto de la foto, y en algunos casos aún más grande, son números blancos, con bordes negros.

La información está organizada estructuralmente, pero no se encuentra dividida en secciones y el formato es muy estándar al compararlo con la competencia no muestra nada nuevo. Es preciso incorporar nuevas técnicas para llamar la atención del cliente, para que este quiera acercarse al local, y éste tipo de folleto institucional, no lo hace, no se diferencia del resto.

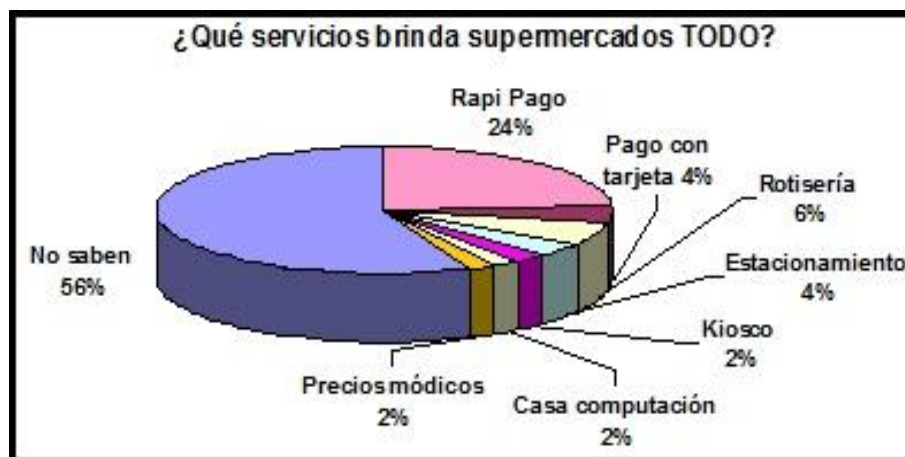
Esta pieza no expresa la misión, visión ni valores, lo único que se puede ver de la empresa, es el isologotipo, y todo el diseño interno con colores institucionales, en ningún momento hace referencia a la organización en sí.

El folleto es un elemento muy utilizado en este tipo de rubro, pero lo ideal es saber llegar al cliente para que este no se quede sólo en la lectura del mismo y quiera aprovechar las ofertas. Supermercados TODO siempre ha utilizado el mismo formato y modo de entrega, y por lo visto no ha dado resultados muy favorables, ya que lo que busca su gerencia (obtener más clientes, lograr que estos hagan la compra mensual y que lo prefieran antes que a la competencia) no se dio en los años que lleva prestando sus servicios a la comunidad.

### 7.3 Encuesta a ciudadanos de San Carlos de Bariloche

Para llevar a cabo las encuestas, se ha tomado una muestra de 50 personas entre 25 y 60 años residentes en la ciudad de San Carlos de Bariloche que hagan compras en locales dedicados a la comercialización de productos masivos (supermercados). A continuación se darán a conocer los resultados obtenidos en la investigación.

En una primera instancia, se le pidió a la persona entrevistada que nombre 3 supermercados que conozca de la ciudad de Bariloche, la mayoría (63%), reconoció en primer lugar a La Anónima, señalado anteriormente como uno de los competidores más fuertes de TODO, que ofrece la posibilidad de hacer compras a precios más bajos y trabaja con una gran variedad de marcas. Supermercados TODO fue nombrado en segundo lugar con un (27%), Chango más, Carrefour y Uno recibieron bajos porcentajes. De los 50 entrevistados, en su totalidad conocen a Supermercados TODO, pero no así los servicios que este brinda, por lo tanto se les pidió nombrar por lo menos 2 que conozcan, los resultados fueron los siguientes:



Un (56%) de la muestra no sabe que servicios extra brinda la empresa, sólo un cuarto pudo nombrar uno de ellos, Rapi pago, el resto, con porcentajes muy bajos, de 2% a 6% hizo alusión a otros servicios como estacionamiento, rostisería, kiosco, etc.

Uno de los servicios que el gerente de marketing, Federico Schreiner, nombra, es el de manejar productos Premium, marcas exclusivas donde sólo algunas son más caras que la competencia. También hace referencia a promociones, descuentos, beneficios, lanzamientos de sectores nuevos, aperturas de sucursales, actividades de responsabilidad social empresarial, etc. Hay numerosas actividades que realiza la empresa o servicios que brinda, que no están siendo bien comunicados. A falta de los

medios para dar a conocer los atributos diferenciadores del supermercado, los clientes los desconocen.

Se preguntó acerca de las características que el cliente cree que identifica a Supermercados TODO, dentro de las opciones estaba cercanía, precios bajos, comodidad en disposición de productos dentro del local, precios altos, variedad de productos, calidad en la atención, otro ¿Cuál?, a lo que estos respondieron:



Como se puede ver, en primer lugar, con un 33% se nombró la cercanía del Supermercado. Teniendo en cuenta la pregunta, se puede decir que aquellos entrevistados que respondieron a dicha opción, se referían al acercamiento físico del supermercado (tener más de uno en cada barrio). Este es un atributo de la empresa, pero también se quiere posicionar institucionalmente la cercanía en cuanto a lo humano, la ayuda al vecino, la preocupación por éste, citando a Federico Schreiner *“Queremos decirle al cliente que es nuestro vecino, que somos un supermercado regional, por lo tanto lo conocemos, que queremos estar “siempre a tu lado” como dice el eslogan. TODO quiere estar todos los días en la casa de cada familia.”*

Por otro lado, los resultados no fueron positivos en cuanto a las características que identifican al supermercado. Un 22% de la muestra se refirió a éste como costoso y justamente esto era una de las características que la empresa no quería que se posicione en la mente del consumidor. La dirección reconoce este atributo, pero aclara que TODO no es mucho más caro que la competencia, sólo maneja productos Premium, donde la calidad va acorde al precio. También se identificó al supermercado con un 18% en variedad de productos, 8% en calidad de atención, y 4% en precios bajos entre otros, pero cuando los entrevistados eligieron la pregunta abierta “Otro ¿Cuál?”, la mala atención, fue uno de los puntos que se nombró de forma repetida.

Se pueden detectar fallas en la comunicación externa, ya que la gerencia considera que tiene en cuenta la importancia del cliente y lo podemos ver citando nuevamente a Federico, gerente de Marketing, cuando dice: *“buscamos optimizar la calidad de atención, gestionar la modernización de equipamiento, mejorar la tecnología para lograr una atención más rápida y por último auditar y mejorar la percepción del cliente desde la limpieza. Todos estos son pilares básicos por los cuáles Supermercados TODO trabaja día a día buscando un crecimiento constante y sostenido.”* Pero por otro lado, los clientes tienen posturas firmes en cuanto aspectos negativos del supermercado. Estos habrá que trabajarlos desde la comunicación externa, para dar a conocer aquellos atributos diferenciadores de la empresa y así posicionarla institucionalmente con los conceptos claves que ésta maneja.

Las preguntas 5 y 6 estaban relacionadas, una buscaba saber qué supermercado elegía el entrevistado a la hora de hacer las compras y la otra cuestionaba acerca de las características que hacen que esa persona elija ese supermercado. En relación a la primera pregunta, un 49% de la muestra dijo que elegía al supermercado La Anónima, y en segundo lugar, con un 25% se encontraba TODO. Pero lo importante de todo esto, es saber por qué lo elijen como su primera opción.

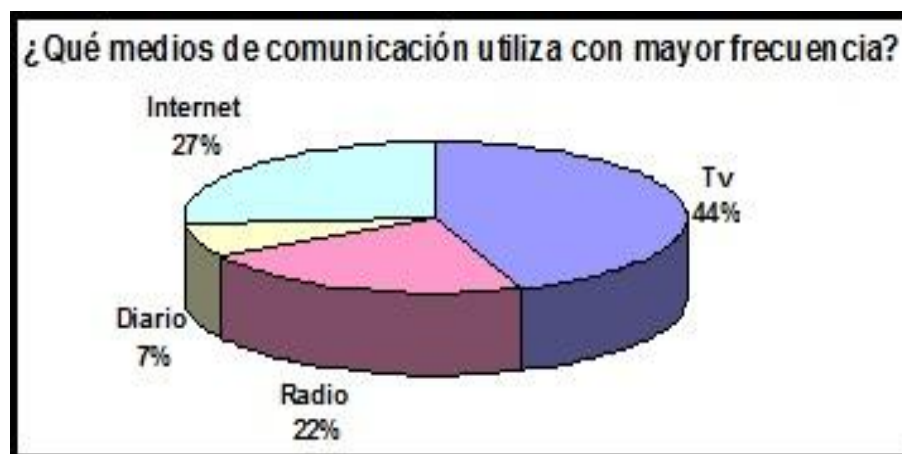


El gráfico demuestra, que lo que la muestra busca es variedad de productos (26%) cosa que Supermercados TODO no ofrece, ya que se distingue por ofrecer marcas Premium y ser un supermercado de barrio (estructuralmente chico). Los clientes elijen la comodidad (23%) y cercanía (21%) como segunda y tercera opción, en este caso la empresa en estudio cuenta con las características necesarias para ofrecer ambas. La comodidad se da en la experiencia de compra, teniendo en cuenta que son supermercados más chicos que la competencia y que tienen menor cantidad de productos. Los clientes pueden encontrar fácilmente lo que buscan y terminar con las

compras de forma más rápida. En relación a la cercanía, TODO tiene sucursales en puntos estratégicos de la ciudad, por otro lado, como mencionó Federico Schreiner anteriormente, el supermercado es regional y al cliente se le quiere decir que es un vecino, por lo tanto la empresa se preocupa por éste y quiere estar siempre a su lado, esto hace referencia al lugar físico y a lo humano.

Las encuestas demostraron que el ciudadano busca también precios bajos (18%), como se dijo anteriormente, en este punto Supermercados TODO tiene una gran deficiencia comunicacional al demostrar que no es mucho más caro que la competencia, sólo que maneja productos de calidad. Los demás supermercados cuentan con gran variedad de marcas y productos, lo que hace que el cliente pueda elegir entre las más costosas o de elaboración propia, por supuesto mucho más económicas.


La siguiente pregunta fue ¿Qué medios de comunicación utiliza con mayor frecuencia? Las respuestas se pueden observar en el siguiente gráfico:



A pesar de que hoy en día sabemos que Internet es el medio de comunicación por excelencia, fue elegido por los encuestados en un segundo lugar con un (27%), superándolo la televisión en un (44%) por encima de éste. En tercer lugar la radio, igualmente con un porcentaje alto (22%) y por último el diario. Se preguntó al encuestado, si le gustaría recibir información de Supermercados TODO, a lo que la respuesta positiva superó por muy poco a la negativa (2%). Cabe mencionar la justificación a su respuesta negativa, de los 50 entrevistados, 24 dijeron no, de éstos 13 personas coincidieron en que no les interesaba, 7 manifestaron ser mal atendidos, y los 4 restantes mencionaron los precios elevados y poca variedad. Los que si estaban dispuestos a recibir información, en su mayoría eligieron ofertas, promociones y novedades. El medio con mayor puntuación por el que prefieren recibirla, fue mediante

revistas publicitarias (50%), se eligió el mail como segunda opción (28%). Y con frecuencia quincenal.





*Consideraciones  
del trabajo  
de campo*



## 8. CONSIDERACIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

En función del análisis realizado a los datos recolectados, tanto de la entrevista efectuada al gerente de Marketing de Supermercados TODO, como al análisis de contenido de 3 piezas comunicacionales que son las que la empresa utiliza para mantenerse en contacto con sus clientes y por último las encuestas realizadas a 50 personas entre 25 y 60 años que compran productos masivos en la ciudad de San Carlos de Bariloche, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, considerando los datos obtenidos y el análisis realizado, se hará distinción entre los tres tipos de mindset que ocupa la organización en la mente de sus públicos:

- **Mindset actual:** Hoy en día, TODO no ocupa el lugar deseado en la mente de sus públicos. Los resultados de las encuestas demuestran que los clientes no se sienten satisfechos en cuanto a diversos aspectos como ser la atención, precios, variedad de productos, etc. Tampoco se reflejan los conceptos claves por los cuales el supermercado se diferencia de la competencia, que son la cercanía y regionalidad. El gerente de Marketing sostiene que todavía hay mucho por hacer y por comunicar, se necesita un plan de acción comunicacional adecuado para que TODO pueda posicionar sus atributos.

- **Mindset meta:** La institución se propone mejorar todas las fallas comunicacionales para ganar mayor clientela, busca optimizar la calidad de atención, gestionar de mejor manera las ofertas ya que saben que son más competitivas que otros supermercados, lanzamiento de nuevas sucursales, lograr una atención más rápida, limpieza del lugar, comunicar las acciones de responsabilidad social empresaria, etc. Actualmente los clientes no se sienten satisfechos con el accionar de la empresa, es por eso que Supermercados TODO se encuentra dispuesto a reforzar conceptos claves de cercanía y regionalidad, que como se reflejó en las entrevistas, la muestra los clasifica como atributos específicos a la hora de hacer las compras.

- **Mindset ideal:** Considerando los resultados de las encuestas y la entrevista al gerente de Marketing, se puede observar que los clientes esperan lo que la empresa no comunica. Esto se ve reflejado por ejemplo en el concepto que los consumidores tienen respecto a los altos precios del supermercado, mientras que desde la gerencia se dice que tienen ofertas que la competencia no ofrece, y que sólo los productos Premium son más caros que los demás. Los consumidores demandan en su mayoría buena atención y desde la institución aseguran tener en cuenta la importancia del cliente, optimizando la

calidad de atención, gestionando la modernización de equipamiento, mejorando la tecnología para lograr una atención más rápida y por último se busca auditar y mejorar la percepción del cliente desde la limpieza. “*Supermercados TODO trabaja día a día buscando un crecimiento constante y sostenido*” (Federico Schreiner), para lograr esto la empresa deberá desarrollar las actividades necesarias para ocupar un lugar significativo en la mente de sus consumidores al momento que éstos la comparen con la competencia.

Con el objetivo de que el mindset actual se acerque al ideal, el supermercado debe definir un mindset meta para buscar el posicionamiento deseado. Y mientras el actual se acerque al meta, se estará trabajando sobre un campo deseado. Como bien se mencionó anteriormente en este trabajo, el posicionamiento institucional no se aplica solamente a un producto, marca o persona, sino también a las organizaciones a los fines de que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de sus públicos.

Supermercados TODO no expresa de manera clara su misión y visión. Estos componentes resultan de vital importancia para todas las organizaciones ya que se necesita una declaración de los mismos para perpetuar los métodos de trabajo apropiados. La misión, en particular, es la razón de ser de la organización, mientras que la visión nos da una mirada a las acciones que se realizan en función de hasta donde quiere llegar y como se lo proyecta. Estos conceptos son importantes, teniendo en cuenta que se ven reflejados en el accionar diario de la empresa, por lo tanto si Supermercados TODO quiere reforzar los atributos empresariales, deberá proyectarlo a una misión y visión y trabajar en su consecuencia.

Federico Schreiner sostiene que “*más allá de comunicar respecto a promociones, descuentos, beneficios, etc, queremos acercarnos al cliente mostrando el compromiso que la cadena de supermercados tiene con la comunidad.*” Respecto a esto se puede decir que el supermercado no comunica ninguna de las dos cosas. Por un lado, las promociones, ofertas y descuentos sólo se ven en el folleto con descuentos, que se encuentra disponible solamente en las sucursales, y en la página web, medio poco utilizado por los ciudadanos de San Carlos de Bariloche, que no se renueva y no ofrece nada nuevo al cliente. Y por otro lado el compromiso que la cadena de supermercados tiene con la comunidad tampoco es comunicado, por eso es que los ciudadanos desconocen las actividades llevadas a cabo por la organización.

Fortalecer los atributos del TODO sería enriquecedor para generar lazos más estrechos con la comunidad y poder demostrar así que el supermercado se encuentra

comprometido con la sociedad. La contribución activa y voluntaria que TODO realiza para el mejoramiento social, económico y ambiental, se debería comunicar a fin de mejorar la situación competitiva y valorativa que los clientes tienen del supermercado.

Supermercados TODO no hace un seguimiento de las necesidades de sus clientes para mejorar la calidad a nivel empresarial, esto trae graves consecuencias ya que cualquier herramienta utilizada para cambiar la situación no cumple su función si no se sabe que es lo que se esta buscando modificar. Para lograr un buen posicionamiento institucional es necesario usar herramientas comunicacionales que permitan además de plasmar la información, ser un medio de retroalimentación, dónde los clientes puedan sentirse parte de la empresa, escuchados y atendidos por la misma.

Hoy en día, los medios de comunicación que utilizan las empresas son primordiales para mantener un contacto beneficioso con los clientes, siempre y cuando se sepan cómo usar y cuándo. La página web debería ser un canal interactivo para el supermercado, éste tendría que tener espacios habilitados para que el cliente deje su opinión y a la vez pueda recibir respuestas. También un medio eficaz para enviar información pertinente de la empresa. Teniendo en cuenta la evolución en la comunicación, sería necesario considerar nuevas maneras de llegar a los públicos y así reforzar el sentido de regionalidad y cercanía que Supermercados TODO se propone.

Cabe destacar que un 54% de la muestra está dispuesta a recibir información institucional. Conocer que es lo que el cliente busca y tener noción respecto a las necesidades del mismo, generaría un lazo más estrecho entre la cadena de supermercados y el cliente, lo que significaría nuevos beneficios para ambos. Cubriendo expectativas y carencias de los consumidores, la empresa crecería a nivel comercial y empresarial.

Finalmente se considera que las Relaciones Públicas, desde la implementación de un plan de comunicación externa, puede ayudar a Supermercados TODO a posicionarse institucionalmente en la ciudad de San Carlos de Bariloche como una empresa comprometida con su comunidad que está “siempre a tu lado” como bien lo dice su eslogan.

*Análisis  
de  
factibilidad*



## 9. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Con el fin de conocer de manera previa la posibilidad de llevar a cabo un plan de Relaciones Públicas e Institucionales en Supermercados TODO, se considera pertinente realizar un análisis de factibilidad.

<b>Factibilidad</b> <b>Dimensión</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
<b>Política</b>	X		
<b>Humana</b>		X	
<b>Técnica</b>	X		
<b>Material</b>		X	
<b>Económica</b>	X		

Este análisis permite conocer de manera previa la posibilidad de llevar a cabo las posibles soluciones, en sus aspectos más relevantes, y prever aquellos puntos críticos que pueden llegar a determinar el fracaso del proyecto.

### **Factibilidad política**

Supermercados TODO, cuenta con predisposición política alta, ya que la gerencia considera pertinente la inclusión de un profesional de Relaciones Públicas e Institucionales que pueda generar contribuciones mejorando las acciones comunicacionales realizadas hasta el momento, y a la vez generar nuevas ideas junto a la gerencia de Marketing para optimizar las relaciones con sus clientes actuales y potenciales.

### **Factibilidad humana**

La empresa sólo cuenta con un profesional encargado del área de Marketing, pero como se mencionó anteriormente, TODO considera la posibilidad de incluir un

profesional de Relaciones Públicas e Institucionales, es por eso que se ubica en factibilidad media. Para llevar adelante el plan de manera efectiva y satisfacer necesidades comunicacionales que surjan, será necesario terciarizar actividades como las de un diseñador gráfico por ejemplo.

### **Factibilidad técnica**

Es alta debido a que Supermercados TODO posee las instalaciones adecuadas para realizar actividades propuestas en el plan.


### **Factibilidad material**

La empresa posee los materiales necesarios para llevar a cabo el plan de comunicación previsto (computadoras en red, servicio de Internet, teléfono, salas de reunión). Pero considerando las acciones que deben tercerizar, tales como la impresión, ploteos y aquellas acciones que solicitan el uso de recursos específicos, se considera como factibilidad media.

### **Factibilidad económica**

Si bien la organización está decidida a destinar un alto presupuesto a la ejecución de un plan de Comunicación para la captación de nuevos públicos, debe tenerse en cuenta la situación actual del entorno económico, siendo el mismo poco optimista y riesgoso. De acuerdo a esto las acciones a realizar deberán amoldarse a esta realidad.

De acuerdo con el análisis realizado se puede determinar factible la elaboración y ejecución del plan de comunicación previsto.



*Plan de  
Relaciones Públicas  
e Institucionales*





## 10. PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES

Luego de realizar el análisis de los datos y tomando en consideración los objetivos planteados, se podrá formular un plan de Relaciones Públicas e Institucionales que sirva para suplir las falencias detectadas en el posicionamiento institucional de Supermercados TODO. Se presentará a continuación la planificación, diseño, implementación y seguimiento de las diversas estrategias destinadas a corregir los problemas encontrados en la organización. Se buscará optimizar los medios de comunicación externos para que la empresa pueda lograr su mindset meta y posicionarse institucionalmente en la ciudad de San Carlos de Bariloche, satisfaciendo a sus clientes.

### 10.1 OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN

#### 10.1.1 Objetivo General

- Gestionar y optimizar la comunicación externa de Supermercados TODO para lograr el posicionamiento institucional en San Carlos de Bariloche.

#### 10.1.2 Objetivos específicos

- Internalizar la misión y visión de la organización en sus públicos objetivos.
- Fomentar el vínculo entre Supermercados TODO y sus públicos externos.
- Optimizar los canales de comunicación externos.
- Posicionar los atributos diferenciadores de la empresa.

## 11. TÁCTICAS

### 11.1 TÁCTICA N°1: “Misión y visión”

#### Descripción

Se redactará la misión y visión de la organización. Estas son herramientas fundamentales sin las cuales la empresa carece de identidad y rumbo. Para lograr un accionar más eficiente, es necesario que sean identificadas por los públicos externos y esto se logrará mediante la difusión de dichos conceptos por distintos medios de comunicación. Con la misión se conocerá a lo que se dedica la empresa y las actividades que encaminará en su futuro, por lo tanto va junto a la visión que ayuda a que el propósito estratégico se cumpla.

#### Objetivo

Internalizar la misión y visión de la organización en sus públicos objetivos.

#### Destinatario

Público externo.

#### Tiempo

**Redacción:** se llevará a cabo en la primera semana de junio.

**Diseño e implementación en página web:** segunda semana de junio.

**Difusión:** (en revista institucional, mesa de atención al cliente y facebook) segunda semana de junio.

**Evaluación:** última semana de noviembre.

#### Recursos

**Humanos:** directorio, presidente, vicepresidente y sus tres gerencias (comercial, operativa y financiera) en conjunto. También se tiene en cuenta a los públicos externos a fin de brindar un servicio exclusivo a las necesidades de ellos. Diseñador de páginas web y consultor de relaciones públicas.

**Técnicos:** computadora, Internet, imprenta.

## Acciones a desarrollar

• La misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos de la organización para conseguir determinados propósitos, es donde radica el éxito de la empresa, por eso, tanto el consultor de relaciones públicas, directorio, presidente, vicepresidente y sus tres gerencias (comercial, operativa y financiera) en conjunto deberán desarrollar puntos claves para así redactar su misión, éstos son:

- ¿Quiénes somos y qué aspiramos ser? (Identidad y legitimidad)
- ¿Qué buscamos? (Propósitos)
- ¿Por qué lo hacemos? (Valores, principios, motivaciones que distingan a la empresa de todas las demás)
- ¿Para quiénes trabajamos?

Un modelo de misión que puede ser tomado en cuenta es el siguiente:

## Misión

Supermercados TODO trabaja día a día para satisfacer las expectativas de sus clientes, ofreciendo calidad, cercanía, regionalidad y tecnología, procurando que los mismos se sientan beneficiados en un ambiente de confianza y familiaridad, mediante un excelente servicio y precios accesibles. El compromiso de TODO con la comunidad hace que se trabaje de manera constante y sostenida, basando su accionar en diferentes principios:

**Eficiencia** en el uso de los recursos.

**Trabajo en equipo**, para ofrecer una mejor calidad de vida al cliente.

**Lealtad** hacia la comunidad.

**Honestidad** con nuestros clientes, proveedores y personal.

La visión define de manera muy amplia lo que se espera a futuro de la organización, por lo tanto se tendrán en cuenta que sea formulada por los líderes de la organización, integradora, amplia y detallada, positiva y alentadora, realista y posible entre otras.

Un modelo de visión puede ser el siguiente:

## Visión

Nuestra visión es ser la línea de supermercados más grande de la región, cada vez más cerca de nuestros clientes. Nos comprometemos a brindar precios accesibles,

calidad en la atención y un seguimiento a las necesidades de los clientes para lograr así un crecimiento sostenido y consolidar nuestra permanencia en la ciudad de San Carlos de Bariloche ofreciendo mayor cercanía.

- Una vez redactada la misión y la visión, se necesitará de un profesional en diseño de páginas web, para que puedan ser incluidas en la misma.
- Dichos conceptos serán incorporados también en la contratapa de la revista institucional.
- Se diseñarán e imprimirán los conceptos de misión y visión para colocar en cada sucursal, en donde se encuentra la mesa de atención al cliente.
- Por último, serán introducidos a la página Facebook, en la pestaña que ofrece información de la empresa.

## Diseño de piezas

### Página WEB



## Contratapa de la revista institucional

**Llevamos 30 años a tu lado.. y como siempre,  
nuestro objetivo fue ofrecerte lo mejor, por eso  
nos comprometemos a...**

### **Misión**

*Supermercados TODO trabaja día a día para satisfacer las expectativas de sus clientes, ofreciendo calidad, cercanía, regionalidad y tecnología, procurando que los mismos*

*se sientan beneficiados en un ambiente de confianza y familiaridad mediante un excelente servicio y precios accesibles. El compromiso de TODO con la comunidad hace que se trabaje de manera constante y sostenida, basando su accionar en diferentes principios:*

*Eficiencia en el uso de los recursos.*

*Trabajo en equipo, para ofrecer una mejor calidad de vida al cliente.*

*Lealtad hacia la comunidad.*

*Honestidad con nuestros clientes, proveedores y personal.*

### **Visión**

*Ser la línea de supermercados más grande de la región, cada vez más cerca de nuestros clientes. Nos comprometemos a brindar precios accesibles, calidad en la atención y un seguimiento a las necesidades de los clientes para lograr así un crecimiento sostenido y consolidar nuestra permanencia en la ciudad de San Carlos de Bariloche ofreciendo mayor cercanía.*

**Estés donde estés, estamos siempre... a tu lado.**



## Cartelería en sucursales

Crecimos junto a vos buscando ofrecerte día a día el mejor servicio.  
Por eso Supermercados TODO se compromete a..

### Misión

Supermercados TODO trabaja día a día para satisfacer las expectativas de sus clientes, ofreciendo calidad, cercanía, regionalidad y tecnología, procurando que los mismos se sientan beneficiados en un ambiente de confianza y familiaridad, mediante un excelente servicio y precios accesibles. El compromiso de TODO con la comunidad hace que se trabaje de manera constante y sostenida, basando su accionar en diferentes principios:

- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Trabajo en equipo, para ofrecer una mejor calidad de vida al cliente.
- Lealtad hacia la comunidad.
- Honestidad con nuestros clientes, proveedores y personal.

### Visión

Nuestra visión es ser la línea de supermercados más grande de la región, cada vez más cerca de nuestros clientes. Nos comprometemos a brindar precios accesibles, calidad en la atención y un seguimiento a las necesidades de los clientes para lograr así un crecimiento sostenido y consolidar nuestra permanencia en la ciudad de San Carlos de Bariloche ofreciendo mayor cercanía.

Estés donde estés, estamos siempre... a tu lado.



## Evaluación

Se realizarán encuestas a los clientes del supermercado, estas estarán disponibles en la mesa de atención de cada sucursal y vía Facebook:

### Modelo de encuesta a clientes

1. ¿Conoce la misión y visión de Supermercados TODO?
  - Si (pase a la pregunta 2)
  - No (fin de la encuesta)
2. ¿Por qué medio se informó de dichos elementos?
  - Página web
  - Revista institucional
  - Facebook
  - Otros ¿Cuál?
3. ¿Considera que TODO mantuvo un en sus años de servicio al público la misma misión y visión expuestas actualmente?
  - Si
  - No

3. ¿Le pareció adecuada la forma utilizada por el supermercado en comunicar la misión y visión?

- Si
- No

4. ¿Qué forma le parecería la mejor para transmitir estas herramientas? ¿Por qué?

.....

En la página Facebook, se encontrará la pestaña “Encuesta” para que los clientes puedan dejar su opinión y responder a las preguntas acerca de la misión y visión de la organización. El cuestionario tendrá las mismas preguntas que en el formato papel, y una última opción que diga:

¿Qué más agregarías? Agradecemos tu opinión

## 11.2 TÁCTICA N°2: “Canales digitales”

### Descripción

El crecimiento potencial de Internet y de las personas conectadas a la red, lleva a las organizaciones a recurrir a acciones comunicacionales de este tipo para mantenerse presentes en el mercado. Debido a la evolución en los medios de comunicación, es necesario que las empresas se posicionen institucionalmente incrementando su notoriedad a través de canales digitales. La web es un medio eficaz que permite el diálogo, interacción y capacidad de escucha acerca de todo aquello que le preocupa al usuario, lo cual va a determinar el éxito o fracaso de la organización. También permite la participación activa, mayor difusión publicitaria, segmentación de públicos, conocer sus expectativas reales y poder así trabajar en su satisfacción.

Vivimos en una era de comunicación digital, por lo tanto las empresas deben amoldarse a la misma y utilizar esta herramienta para posicionarse en el mercado estando cada vez más cerca de sus clientes. Supermercados TODO se encontrará presente en página web, Facebook, Twitter y mailings.

**Objetivo:** Optimizar los canales de comunicación externa.

### Página Web

Se llevará a cabo la restructuración y renovación del sitio web de Supermercados TODO a fin de generar un vínculo comunicativo constante con los públicos externos mostrando una imagen profesional, con información clara y actualizada que permita una exploración más dinámica y comprensible. Las páginas webs son un soporte comunicacional de gran relevancia que permiten a la empresa posicionarse en la mente del cliente a bajos costos.

La cadena de supermercados cuenta con un sitio al que se le da poca utilidad y es de tecnología plana, por lo tanto la renovación se hará mediante la inclusión de información como nuevos beneficios, promociones, descuentos, información institucional, actividades, servicios, entre otros, con textos persuasivos y llamativos. Se buscará optimizar la misma utilizando tecnologías de páginas dinámicas como las basadas en código php que a diferencia de las primeras permiten la modificación de los contenidos de la web.

La página web deberá contar con ciertos requisitos:

- Tener información actualizada y organizada.



- Debe ser sencilla, de rápida respuesta y fácil navegación.
- Espacio dónde el cliente pueda dejar su opinión.
- Textos claros, sencillos y de letras legibles.
- Diseños que tengan armonía con los colores institucionales.
- Imágenes de buena calidad.
- Que funcionen todos los hipervínculos.
- No incluir envío de correo electrónico no solicitado o SPAM.
- Comunicar y divulgar la existencia del sitio web ([www.supertodo.com.ar](http://www.supertodo.com.ar)) a través de diversos canales.

### Destinatario

Público externo usuario de la Web 2.0

### Tiempo

**Recopilar información a incluir en la web:** primera semana de junio.

**Contratación del diseñador de sitios web:** segunda semana de junio.

**Elaboración del sitio web:** segunda y tercera semana de junio.

**Implementación:** tendrá lugar la última semana del mes de junio.

**Actualización:** cada tres semanas en la sección de ofertas, y recetas, empezando la tercera semana de julio.

**Evaluación:** última semana de cada mes.

### Recursos

**Humanos:** diseñador gráfico, consultor de relaciones públicas, área de marketing.

**Técnicos:** computadoras, Internet.

### Acciones a desarrollar

- Reunión de la alta dirección, consultor de RPI y gerencia de Marketing para seleccionar la información a introducir en la página web.
- Contratar un diseñador de páginas web.
- Subir el sitio a la web.
- Una vez optimizado el sitio web, comienza la fase de posicionamiento. Se comunicarán los cambios realizados de la página ([www.supertodo.com.ar](http://www.supertodo.com.ar)) en la revista

institucional de Supermercados TODO, folletos con descuentos, se enviarán mailings a los clientes y se publicará en Twitter y Facebook.

Actualmente TODO hace poco uso del método Flash (película de animación), es en su mayoría estática, por eso se buscará optimizar la misma utilizando tecnología de páginas dinámicas.

La renovación del sitio constará, en primer lugar, del uso de Flash que permitirá al usuario ver las ofertas, promociones, beneficios, recetas, etc, cambiar constantemente. Todas las semanas el supermercado renueva sus ofertas, eso también será incluido en la página web y se agregará más información de interés para que el usuario pueda disfrutar de distintas opciones al navegar en el sitio. Al mismo tiempo podrá interactuar con el mismo enviando mails, haciendo consultas, opinando, etc.

La estructura del sitio web rediseñado será:

- **Portada:** estará dividida en cuadros, al clickearlos, será redireccionado mediante un hipervínculo a la pestaña de la misma página que al abrirse mostrará la información de forma detallada. Las opciones serán ofertas, recetas, datos útiles, un cuadro para que el cliente deje sus opiniones, otro para que conozca los beneficios, también para formar parte del staff y en el centro las ofertas del momento, encontramos en Facebook y seguínos en Twitter. Todo con sistema flash.
- **¿Quiénes somos?:** datos relevantes sobre la institución, historia, misión, visión y valores.
- **Servicios:** actualmente la página web muestra algunos de los servicios que el supermercado brinda (pago fácil, tarjeta de descuentos para clientes, etc), en forma de listado con ítems. Se mantendrá la misma información pero cambiará el diseño, usando más colores y movimiento. Habrá otra pestaña destinada a la tarjeta con descuentos para clientes llamada “TODO te da más” con un texto que explique los usos y condiciones de la misma, cómo obtenerla y un espacio para que ingresando sus datos (número de cliente señalado en la tarjeta y DNI) puedan saber cuántos puntos llevan acumulados). También se podrá ver el reglamento, preguntas frecuentes, contacto y la solicitud para llenar y obtener la tarjeta.

- **Comunidad:** Supermercados TODO está comprometido desde sus inicios con la comunidad, haciendo actividades de reciclado, colaboración con CREATTE (escuela de niños discapacitados), campaña donación del vuelto, con el centro de cuidados infantiles, colaboración con bomberos voluntarios, con la escuela Villa de los Cohihues, campañas de reducción de bolsas plásticas, etc.

Estas acciones de RSE no son comunicadas, por eso mediante esta pestaña los ciudadanos de San Carlos de Bariloche podrán conocer las actividades llevadas a cabo por el supermercado. Estará dividida en dos secciones, una que diga “Menos es más” y la otra “RSE”. La primera tendrá información respecto a la bolsa ecológica que ofrece el supermercado para disminuir el uso de bolsas plásticas. Los beneficios que esto trae para la comunidad y cómo conseguirla. La otra sección “RSE”, contará mediante una introducción breve titulada “Sumate a nuestra causa”, lo que Supermercados TODO hace por la comunidad, su preocupación por el bienestar social y los beneficios que esto trae a la ciudad. Debajo de la introducción, se podrán ver los isologotipos de las ONG a las que el supermercado ayuda y al clickearlas se abrirá una nueva pestaña contando qué es lo que hace la empresa para colaborar.

- **Contacto:** estará dividida en 3 partes. Por un lado, el contacto principal que es la administración, su localización mediante un mapa, información de contacto como ser (dirección, mail, teléfono, fax) y horarios de atención. Debajo de la administración, se podrán ver fotos de cada sucursal en la ciudad de San Carlos de Bariloche y al clickearlos, se abrirá una pestaña que mostrará los datos mencionados anteriormente, sumando los servicios con los que cuenta esa sucursal, por ejemplo cajas rápidas, estacionamiento, pago fácil, etc.

Otra opción dentro de la pestaña “Contacto” será “Podes ser parte”, esta permitirá enviar el curriculum vitae de las personas que se quieran sumar al staff. El recuadro hecho para cargar el curriculum estará redireccionado al mail de la administración, la que enviará una respuesta comunicando que lo ha recibido.

La última opción será “Tu opinión nos interesa” esto será un espacio abierto para que los usuarios puedan dejar comentarios, quejas, reclamos, preguntas, etc, pero un campo obligatorio para enviar el mensaje, será introducir el mail. Dicha información, también será enviada a la casilla central de la empresa, la que tendrá

que responder las inquietudes del cliente vía mail personal. Esto permite generar una base de datos con aquellos clientes que interactúan con la organización.

- **Sectores:** esta pestaña tendrá todos los sectores que integran a Supermercados TODO, carnicería, rotisería, productos regionales, panadería, fiambrería, etc, y en cada una se tendrá la opción de ver el cuidado de la cadena de frío, la cocción de alimentos, la certificación del frigorífico, capacitación del personal en materia higiene y limpieza para así garantizar la calidad de los productos que consumen sus clientes.
- **Revista:** el formato que utiliza la página es llamativo, legible, y permite ver ediciones anteriores. Se mantendrá el mismo sistema ya que es de fácil uso y además de leerla en una nueva pestaña, se puede abrir en pdf, copiar, guardar o utilizar zoom sobre la misma.
- **Ofertas y promociones:** se abrirá una pestaña con la foto del folleto con descuentos por un lado y por el otro las promociones y descuentos de la semana mediante cuadros llamativos y con sistema Flash para que vayan cambiando. Dicha pestaña tendrá la opción de ver las formas de pago posibles y los beneficios que trae pagar con cada tarjeta.
- **Datos útiles:** esta será una opción de distensión para el usuario, dónde podrá encontrar recetas, tips para el hogar, cuidados del cuerpo y la salud y una sección con datos útiles para mujeres y otra para hombres.

## Diseño de piezas

### Portada



### Pestaña servicios: TODO te da más



## Pestaña comunidad: Menos es más



### Evaluación

El sitio Web se controlará de distintas formas, por un lado a través de un contador de ingresos, con lo cual se relevará el número de personas que visitó el sitio, horarios de mayor tráfico, orígenes de los usuarios, páginas de entrada, páginas de salida, palabras que los usuarios utilizaron para encontrar el sitio web, pestañas más visitadas, etc. Esto se realiza mediante un programa gratuito de Google llamado Google Analytics. Por otro lado, se tendrán en cuenta los mails recibidos, opiniones y sugerencias para conocer la cantidad de gente que hace uso del sitio web y la calidad de las opiniones (positivas o negativas).



## Facebook

Plataforma virtual sobre la que terceros pueden desarrollar aplicaciones y hacer negocios en la red social. Facebook permite a las empresas desarrollar una fuerte presencia de marca, mejorar la comunicación con sus clientes y su atención. Este medio le da la posibilidad a las empresas de lograr un contacto directo con los clientes, aumentando así su presencia en el mercado y generando valor agregado a la organización.

La Página permitirá:

- Mantener el interés de los usuarios.
- Mantener el contacto con clientes: no se trata sólo de enviar información, ofertas, beneficios, descuentos, etc. Para lograr el contacto y el interés del cliente, es necesario serles útil.
- Recibir feedback de clientes y usuarios: esta red social facilita la conversación directa. Le permite al cliente dejar su testimonio de manera fácil y rápida sin necesidad de acercarse al local.
- Conseguir clientes nuevos: el sistema de anuncios de Facebook, permite llamar la atención de nuevos clientes logrando así más seguidores.

Se creará un perfil en Facebook, dónde los usuarios podrán colocar “me gusta” para ser parte del mismo y recibir a diario notificaciones. Con el fin de permitir una comunicación interactiva con los públicos, se tendrán en cuenta los comentarios en el muro, calidad de los contenidos publicados, interacción durante la semana, etc.

### Destinatario

Público externo, usuarios de Facebook.

### Tiempo

**Recopilación de información:** primera semana de julio.

**Creación:** segunda semana de julio.

**Implementación:** segunda semana de julio.

**Actualización:** se mantendrá actualizada semanalmente comenzando la tercera semana de julio.

**Evaluación:** la evaluación se realizará luego del primer mes de implementada la táctica. (Segunda semana de agosto). A partir de esa semana, cada un mes.



## Recursos

**Humanos:** Personal de la organización encargado de recopilar información que se hará cargo de mantener actualizada la página.

**Técnicos:** PC, Internet.

## Acciones a desarrollar

- Personal de la organización se encargará en primer lugar, en recolectar la información necesaria para incluir en la página Facebook.

- Esta tendrá diversas opciones de uso para el usuario:

**Muro:** espacio en el perfil de Supermercados TODO que permite que los amigos escriban mensajes o ingresen fotos. Sólo es visible para usuarios registrados.

**Información:** datos de contacto de la empresa. Tendrá una pequeña introducción como ser “Bienvenidos a Supermercados TODO, con el objetivo de estar cada vez más cerca, nos unimos a Facebook para compartir junto a vos todas nuestras novedades. Queremos estar cerca, “siempre a tu lado.” También se podrá ver en esta pestaña los días de atención al público, horarios, teléfono de contacto, mail de la administración, sitio web del supermercado y el perfil para ubicarlo en Twitter.

**Tu opinión nos interesa:** será un espacio dónde los clientes podrán dejar su opinión respecto a la información que les gustaría recibir por este medio. Tendrá 2 preguntas obligatorias con opciones y un campo habilitado para que el usuario pueda expresarse.

\* ¿Qué tipo de información le gustaría recibir de nuestras redes sociales?

Descuentos, ofertas y promociones

Beneficios en medios de pago

Concursos y sorteos

Contenidos sociales (fotos, videos, música, links de interés)

Tips para el hogar y su familia

Servicios

Notas de la revista institucional TODO

Acciones solidarias

Otro.....

\* ¿Con qué periodicidad desea recibir información?

Diariamente

Semanalmente

Quincenalmente

Mensualmente

**Beneficios:** ofertas, descuentos y promociones del momento. El usuario podrá ingresar a la revista de descuentos que se encuentra en la página web, haciendo click en el link que lo redirecciona al sitio.

**Sumate a nuestra causa:** actividades de Responsabilidad Social Empresaria que lleva a cabo la empresa en la ciudad de San Carlos de Bariloche. Se encontrarán los logos de cada ONG y al clickearlos, el usuario será redireccionado a la página web del supermercado, dónde se explican en detalle las acciones solidarias que se realizan.

**Menos es más:** este espacio será dedicado a la bolsa ecológica que ofrece Supermercados TODO. Tendrá un texto que cuente los beneficios que trae el uso de la bolsa para la ciudad y la forma de obtención de la misma.

**Sucursales:** habrá una foto de cada sucursal, indicando al lado los datos básicos de contacto. Si el cliente desea más información, podrá dirigirse a la página web con sólo clickear la foto.

**TODO te da más:** los clientes tendrán acceso a una planilla a completar con sus datos para poder obtener la tarjeta del supermercado que ofrece descuentos. Estos podrán retirarla en cualquier sucursal con su documento para comenzar a juntar puntos. La pestaña tendrá información de usos y condiciones de la tarjeta y los descuentos y los beneficios que se pueden obtener con la misma.

**Fotos:** de descuentos, promociones, sorteos, beneficios, servicios que ofrece, actividades de RSE, etc.

**Tips:** espacio dedicado a recetas, consejos útiles para el hogar, cuidados del cuerpo y salud, etc. También se encontrará el link de la página web para que el usuario pueda complementar la información.

- El paso siguiente consiste en subir la página y “buscar amigos” para que éstos puedan ver las publicaciones que hace el supermercado. La búsqueda de los primeros amigos se hará utilizando el mail que deja la gente en los mensajes de la página web y de las fichas que llenan los clientes para obtener su tarjeta exclusiva con descuentos.
- Para tener más “Me gusta”, la empresa publicará su nueva Página Facebook en Twitter, revista institucional, pagina web, mailings y carteleras de las sucursales.

- Por último, una persona encargada de la página Facebook, tendrá que mantenerla actualizada y contestar a todas las inquietudes de los usuarios.

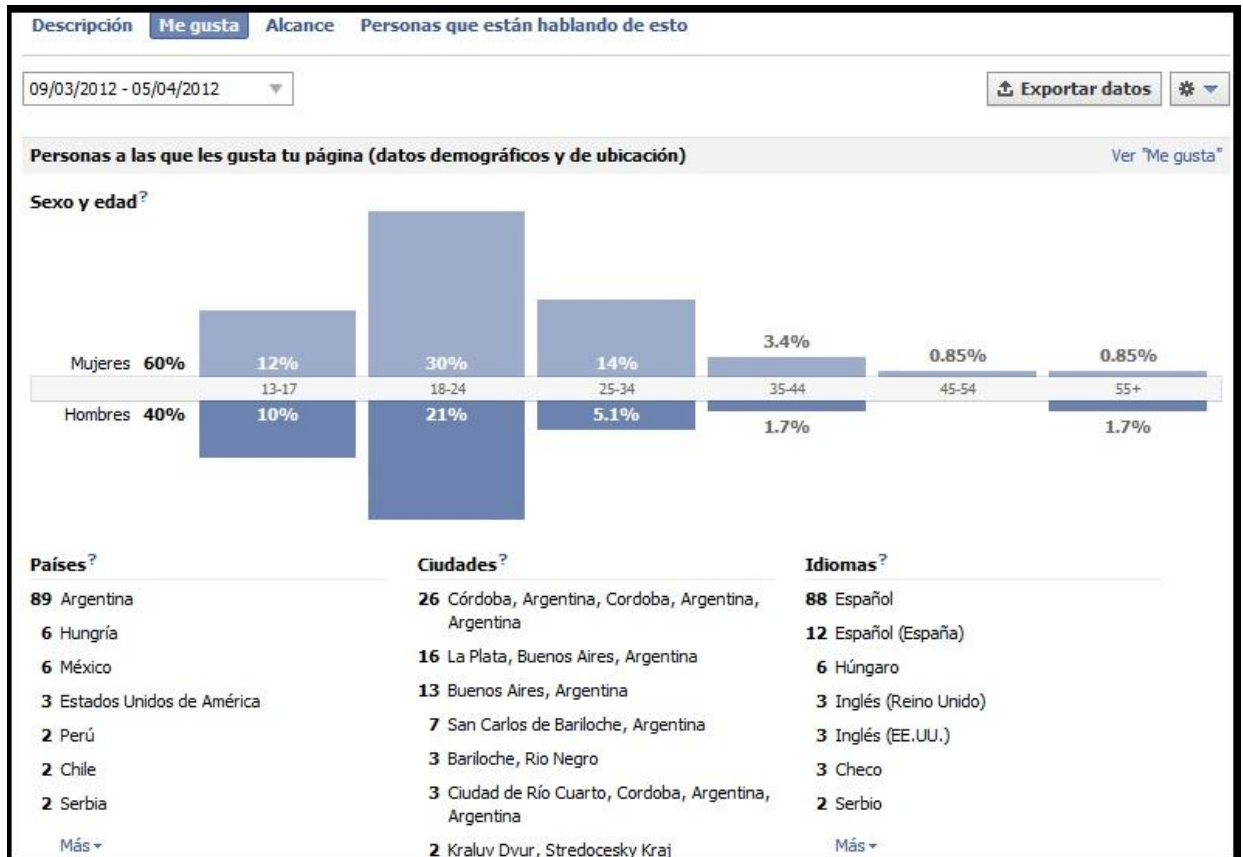
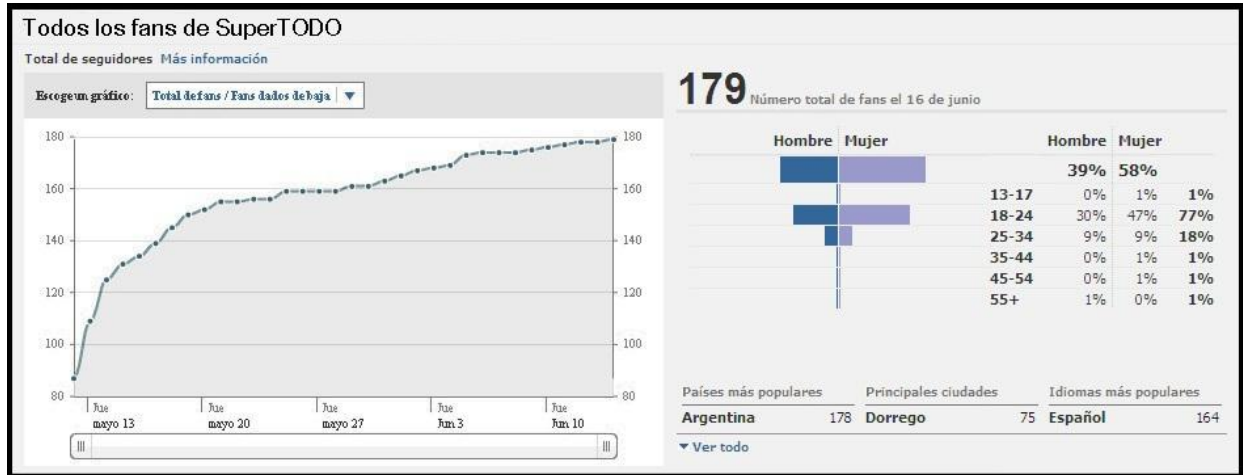
## Diseño de piezas



## Evaluación

Se evaluará mediante un sistema de estadísticas que mide las interacciones del día, semana o mes, cantidad de “Me gusta”, demografía (divide la estadística en porcentajes de hombres y mujeres que visitan la página y los gustos por país y ciudad), visitas y consumo de contenido multimedia. Este sistema se encuentra en la misma página y sólo puede ser visto por quién la creo, también se envían mails semanales al

correo de quién la administra con la misma información. Por otro lado se tendrán en cuenta los comentarios, publicaciones en el muro y la calidad de las mismas, es decir, ya sea positiva o negativa para el supermercado.



## Twitter

Twitter es una red social que permite a los usuarios enviar mensajes con un máximo de 140 caracteres, llamados tweets. Existe la posibilidad de “seguir” a otros usuarios suscribiéndose a los tweets de otros, esto hará que cada vez que uno publique algo, el otro pueda leerlo. El envío de los mensajes se puede realizar tanto por el sitio web de Twitter, como mensajes desde un teléfono móvil, programas de mensajería instantánea o desde otras aplicaciones como Facebook.

Esta red social ayuda a las empresas a mantenerse comunicadas y conectadas con sus clientes mediante un intercambio rápido de mensajes. Permite fortalecer la marca, atraer nuevos clientes a su sitio web, anunciar nuevos productos, servicios, beneficios, etc. Además da la posibilidad de mejorar el posicionamiento institucional en los motores de búsqueda y es un medio más dinámico y entretenido para el usuario.

Este es un medio que todavía no ha sido explotado por ningún supermercado que compita directamente con TODO. Al implementar una nueva y moderna posibilidad de estar en contacto con los clientes, el supermercado ganará reconocimiento por parte de la población.

### Destinatario

Público externo, usuarios de la red social Twitter.

### Tiempo

**Creación:** segunda semana de julio.

**Implementación:** segunda semana del mes de julio.

**Actualización:** se recomienda lo mismo que para la pagina de Facebook, es decir, actualizar permanentemente la red social de Twitter, al menos una vez por semana. Se comenzará la tercera semana de julio.

**Evaluación:** después de un mes de implementada la táctica (Segunda semana de agosto). A partir de esa semana, cada un mes.

### Recursos

**Humanos:** persona de la organización encargada de mantener actualizado el Twitter.

**Técnicos:** PC, Internet.

## Acciones a desarrollar

- En primer lugar, la empresa deberá crear un perfil en Twitter, al nombre de la empresa debe anteponerse una arroba: @superTODO.
- Se invitará a seguir a la empresa a través de Twitter, revista institucional, Facebook, página web, mailings y carteleras de las sucursales. Además se seguirá a los usuarios followers (seguidores), este término es utilizado por el vocabulario de Twitter para hacer referencia a cada uno de los usuarios que sigue en la red. La cantidad de seguidores dependerá de la cantidad de amigos que tenga la empresa en la red social, la frecuencia de la actualización, y que tan interesantes sean los tweets, es decir, de los mensajes que se publiquen.
- Por último, una persona encargada del Twitter, tendrá que mantenerlo actualizado y contestar a todas las inquietudes de los usuarios vía retweets o mensajes directos (privados).

## Diseño de piezas



## Evaluación

Se valorará la efectividad de esta táctica a partir de la cantidad de seguidores de la consultora en la red social.



## Mailing

El correo directo o mailing es una herramienta utilizada por las empresas que consiste en el envío de información publicitaria por correo electrónico. Es un sistema rápido, económico y directo que sirve para contactar con consumidores actuales y potenciales y poder enviarles folletos publicitarios.

Para hacer el envío de los mailing la empresa deberá contar con una base de datos, esta se obtendrá en un principio de los mensajes recibidos en la página web, amigos en Facebook y seguidores de Twitter. La base de datos se deberá ir actualizando periódicamente. Uno de los objetivos más importantes de este medio, es evitar que el correo sea borrado sin haberlo leído antes, para eso, el mensaje deberá estimular la curiosidad del usuario, tener colores y formatos atractivos. Las primeras líneas son las más importantes, ya que hará que el lector siga leyendo.

Supermercados TODO implementará el envío de mailings comunicando novedades, beneficios, promociones, será también un medio para encuestas institucionales, etc.

### Destinatario

Público externo. Todo aquel que haya hecho consultas por página web, sea amigo de Facebook, haya llenado planillas con sus datos en la empresa o sea seguidor de TODO en Twitter.

### Tiempo

**Diseño y envío:** dependerá de los datos importantes que la empresa quiera difundir vía mail. En el caso de las tácticas propuestas, se enviarán mailings para la fecha de implementación de página web, Facebook, Twitter, folleto con descuentos, tarjeta exclusiva de clientes, reciclado junto a “menos es más”, mes solidario y maratón solidaria “Corriendo por el Sur”.

**Evaluación:** última semana de noviembre

### Recursos

**Humanos:** personal encargado del diseño y envío de información

**Técnicos:** PC, Internet



## Acciones a desarrollar

- Para comenzar, se necesitará contar con una base de datos en Excel.
- Diseñar el mailing con información pertinente de la empresa.
- Hacer envío del mismo con copia oculta a toda la base de datos cada quince días. La periodicidad se debe a la información recolectada en las encuestas realizadas a 50 ciudadanos de San Carlos de Bariloche que eligieron la opción “quincenalmente” cuando se les preguntó con qué frecuencia querían recibir información.
- Evaluar mediante el envío de una encuesta vía mail.

## Diseño de piezas



**¡¡TODO te da más!!**

Supermercados TODO premia tu consumo  
tan sólo por elegirnos...

Cada vez que pases la tarjeta por caja, estarás sumando 1 punto por cada \$10 de compra. Por cada 50 puntos acumulados, obtendrás un **%20 de descuento** en tu compra total.

No pierdas tiempo y comenzá a ahorrar!!!

Para obtener la tarjeta, podrás hacerlo vía Facebook buscándonos como “SuperTODO” o de forma personal sólo llenando una planilla y retirándola con el DNI en cualquier sucursal.

¿Vas a perderte esta gran oportunidad?

SuperTODO  
www.supertodo.com.ar  
tel: 0294 - 4520222

## Evaluación

Luego de 3 meses de enviar mailings, Supermercados TODO enviará vía mail una encuesta a sus clientes.

### Modelo de encuesta:

1. ¿Qué tipo de información que Supermercados TODO le envía, considera más interesante? ¿Por qué?

2. ¿Considera útil la información que se brinda a través de este medio?
  - Si
  - No
  - NS/NC
3. ¿Le gustaría volver a recibir información?
  - Si
  - No
  - NS/NC

Muchas gracias por su tiempo

### 11.3 TÁCTICA N°3: “Siempre a tu lado”

#### Descripción

Supermercados TODO se mueve sobre pilares básicos que son la cercanía y regionalidad. *“Queremos decirle al cliente que es nuestro vecino, que somos un supermercado regional, por lo tanto lo conocemos (...) Más allá de comunicar promociones, descuentos, beneficios, queremos acercarnos al cliente mostrando el compromiso que la cadena de supermercados tiene con la comunidad.”*(Federico Schreiner).

Se buscará optimizar los canales de comunicación externos para que los clientes perciban uno de los atributos más importantes de la empresa que es la cercanía. Para eso, se llevarán a cabo distintas acciones dónde Supermercados TODO generará notoriedad en los ciudadanos de San Carlos de Bariloche. Mostrará interés por sus opiniones, bienestar, el cuidado de su economía y seguridad al momento de consumir los productos de la empresa. TODO busca satisfacer día a día las necesidades de sus clientes, busca estar como dice su eslogan “siempre a tu lado”.

#### Objetivo

Optimizar los canales de comunicación externos.

#### Destinatario

Público externo, clientes actuales o potenciales de la empresa

#### Buzón de sugerencias

Para que la empresa accione acorde a las necesidades de sus clientes, esta debe en primer lugar conocer sus opiniones. El buzón de sugerencias será un medio por el cuál los clientes podrán hacer llegar sus comentarios, sugerencias, opiniones, reclamos, etc a la empresa. Habrá un buzón en cada sucursal colocado sobre la mesa de atención al cliente. Éste podrá dejar junto a su mensaje, su dirección de mail, nombre en Facebook o perfil de Twitter para que la empresa responda por un medio privado a sus sugerencias.

#### Tiempo

**Implementación:** primera semana de junio.

**Evaluación:** cada tres semanas luego de su implementación.

## Recursos

**Humanos:** empleado encargado de leer las sugerencias y responder aquellas que solicitan el envío de información a Facebook, Twitter o mail.

**Técnicos:** PC, impresora.

**Materiales:** 15 Buzones de cartón, 30 lapiceras, hojas para dejar mensajes.

## Acciones a desarrollar

- Adquirir 15 buzones de cartón, hojas y 30 lapiceras.
- Imprimir 15 carteles que irán pegados al mismo buzón, dónde se pueda ver el logo de la empresa y la frase “Tu opinión nos interesa”. También se hará referencia a la posibilidad que tiene el cliente de dejar comentarios vía página web institucional, Facebook, Twitter o mail directo a la administración.
- Imprimir las hojas que estarán a disposición del cliente para que deje sus sugerencias. Estas tendrán un espacio opcional, dónde podrán dejar su nombre de contacto en Facebook, perfil de Twitter o mail para obtener una respuesta directa de la administración. Debajo de esto, habrá un espacio para que el cliente deje su mensaje.


## Diseño de piezas



**Tu opinión nos interesa**

Dejanos tu mensaje, opinión, sugerencia, reclamo, etc y datos personales para que TODO pueda responderte de forma personal.

Nombre: \_\_\_\_\_  
mail: \_\_\_\_\_  
Facebook: \_\_\_\_\_  
Twitter: \_\_\_\_\_



## Evaluación

Se tendrá en cuenta la cantidad de mensajes recibidos y su calidad, es decir positivos y negativos.

## Base de datos

Sin datos y la capacidad para procesarlos, la empresa no podrá completar con éxito la mayor parte de sus actividades. Por eso, para que Supermercados TODO pueda mantener un contacto constante y directo con sus clientes y lograr posicionarse en la mente de sus consumidores, realizará una base de datos.

Existen distintas formas de obtener información personal de los clientes, por ejemplo comprándola a empresas dedicadas a esto. El supermercado utilizará otra manera de recolectar datos, lo hará mediante su tarjeta exclusiva para clientes (fichas que se llenan con datos personales para obtener la tarjeta), buzón de sugerencias, amigos de Facebook, seguidores en Twitter, cupones de sorteos, etc. El objetivo de formar una base de datos de esta manera es enviar información a aquellos que buscaron acercarse a la organización, que demuestran interés y no enviar correos masivos no solicitados (spam) que terminen en la papelera de reciclaje.

### Tiempo

**Diseño de base de datos en Excel:** última semana de junio.

**Recolección de datos:** después de un mes de su creación y a partir de ahí, cada tres semanas.

**Inclusión de información:** después de un mes de su creación y a partir de ahí, cada tres semanas.

### Recursos

**Humanos:** empleado encargado de recolectar información de contactos y de cargarla a la base de datos.

**Técnicos:** PC, internet.

### Acciones a desarrollar

- Se hará una recolección de datos de clientes actuales y potenciales de la empresa. Para esto, se tomarán en cuenta los amigos de Facebook, seguidores en Twitter, las notas del buzón de sugerencias que tengan datos de contacto, mensajes enviados vía página web, cupón de sorteos.
- Una vez recolectada la información, se hará en Excel una planilla de Base de datos que contenga nombre, apellido, cumpleaños, dirección de mail y perfil en Facebook. Ésta será cargada con los datos obtenidos.

## Evaluación

La evaluación será por observación directa en relación al aumento de contactos en la base de datos. Ésta será actualizada una vez por mes incluyendo información de nuevos amigos en Facebook, seguidores en Twitter, nuevas sugerencias en los buzones, consultas en web, etc. Se mantendrá controlada la duplicidad de información para evitar el envío del mismo mensaje dos veces.

## Cartelera de calidad

¿Qué características cree que identifica a Supermercados TODO? Mala calidad en los alimentos de fiambrería y verdulería fue una de las respuestas más señalada por la muestra en la encuestas realizadas en la ciudad de San Carlos de Bariloche. Para trabajar sobre este punto, además de controlar la calidad de los productos, la empresa pondrá a disposición de los clientes carteles en carnicería, rotisería, panadería, fiambrería y verdulería, garantizándoles el control y mantenimiento de cada sector.

### Tiempo

**Acondicionamiento de sectores:** mes de junio.

**Diseño y elaboración de carteles para cada sector:** última semana de junio

**Inclusión de cartelería:** primera semana de julio.

**Evaluación:** después de tres meses de implementada la táctica (última semana de septiembre).

### Recursos

**Humanos:** personal encargado de limpieza y mantenimiento de cada sucursal.

**Técnicos:** PC.

**Materiales:** impresora, hojas A4

### Acciones a desarrollar

- Personal encargado de la limpieza y mantenimiento de cada sucursal, deberá acondicionar los sectores de carnicería, rotisería, panadería, fiambrería y verdulería.
- En cada sector se pondrán carteles llamativos, asegurando el cuidado en la cadena de frío, cocción de alimentos, certificación del frigorífico, capacitación del personal en materia de higiene y limpieza, mantenimiento de verdulería, proceso de producción de manufacturas, etc. También habrá un número telefónico de contacto, mail de la alta dirección, página web y perfil en Facebook para que los clientes puedan realizar cualquier tipo de sugerencia o reclamo. Con dicha cartelería, se buscará garantizar la calidad en productos y producción, el compromiso por sus clientes y la disposición de la empresa ante cualquier sugerencia o reclamo.

## Diseño de piezas

Para mantener los más altos estándares de calidad, Supermercados TODO controla diariamente las frutas y verduras reponiendo y rotándolas constantemente para mantener su frescura y buen estado.

Buscamos ofrecerte lo mejor día a día cuidando tu alimentación, por eso garantizamos un manejo higiénico y seguro de los alimentos brindando así productos sanos y naturales.

**Cuando busques calidad no lo dudes,  
encontrala en el TODO cada día.**

Nos encontramos a tu disposición por cualquier consulta o reclamo

Tel: 0294 4520222

mail: [atulado@stodo.com.ar](mailto:atulado@stodo.com.ar)

web: [supertodo.com.ar](http://supertodo.com.ar)

Facebook: SuperTODO



**Supermercados TODO se asegura que todos los productos que lleguen  
a tu mesa se encuentren en debidas condiciones.**

El control comienza en la formación de nuestros empleados en materia de higiene y seguridad. Se tiene en cuenta la desinfección de instalaciones y elementos de trabajo para garantizar que cada alimento logre mantener las cualidades óptimas y sea 100% saludable. También nos aseguramos que los productos cocidos alcancen la temperatura necesaria para que quede libre de bacterias, y una vez elaborados no se re-contaminen con otra mercadería

**Cuando busques calidad no lo dudes,  
encontrala en el TODO cada día.**

Nos encontramos a tu disposición por cualquier consulta o reclamo

Tel: 0294 4520222

mail: [atulado@stodo.com.ar](mailto:atulado@stodo.com.ar)

web: [supertodo.com.ar](http://supertodo.com.ar)

Facebook: SuperTODO



## Evaluación

Encuesta de satisfacción a los clientes vía mailing y Facebook. Por otro lado se tendrá en cuenta si hubo un aumento de ventas en los sectores señalados al finalizar cada mes.



Modelo de encuesta

1. ¿Cómo considera usted la calidad de los productos de Supermercados TODO?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

2. ¿Cree que las condiciones de limpieza y mantenimiento del supermercado son buenas?

- Si
- No

3. ¿Considera importante la disposición de carteles referidos a la calidad de los productos ubicados en cada sector del supermercado?

- Si
- No ¿Por qué?.....

## Folleto con descuentos

Supermercados TODO cuenta con un folleto con descuentos que se distribuye semanalmente en cada sucursal. Este medio es muy utilizado por los supermercados para dar a conocer a los beneficios, ofertas, promociones, etc que se ofrecen. Generalmente la entrega se hace a domicilio para generar un contacto más directo con clientes tanto actuales como potenciales.

TODO trabaja con una empresa encargada del diseño, fotos, delivery e impresión del folleto, ésta cobra mensualmente una cuota de \$10.000 (50ctvs c/u) e imprime 21.000 ejemplares cada 21 días. Actualmente la empresa no utiliza el servicio de entrega a domicilio. Con la inclusión de dicha táctica, distribuirá su folleto con descuentos a la población de Bariloche, para generar así mayor cercanía a sus públicos.

En el folleto se incluirán cupones que otorgan a los clientes ahorro al comprar un producto en particular o productos del mismo sector (carnes, artículos de limpieza, panadería, lácteos, almacén, etc). Se dispondrá la última página del folleto para los cupones. Para que el cliente haga uso de los mismos, tendrá que recortarlos para presentarlos en la caja y obtener los beneficios.

### Tiempo

**Impresión:** semanalmente comenzando la última semana de junio.

**Acondicionamiento del folleto (envoltorio):** semanalmente comenzando la última semana de junio.

**Entrega:** semanalmente comenzando la primera semana de julio.

### Recursos

**Humanos:** empresa encargada del diseño, fotos, delivery e impresión del folleto.

**Técnicos:** PC.

**Materiales:** folletería y envoltorio de nylon para cada folleto.

### Acciones a desarrollar

- Diseñar el cupón a incluir en el folleto con descuentos.
- Acondicionar la folletería con su envoltorio para asegurar la calidad de recepción del mismo.
- Distribución por parte de empresa terciarizada.

Diseño de piezas

# Llévate TODO!!

## ¡GRANDES DESCUENTOS!

**PROMOCIÓN VÁLIDA DESDE 02/06 AL 15/06 INCLUSIVE. NO ACUMULABLE CON OTRAS OFERTAS, DESCUENTOS Y/O PROMOCIONES, VER TÉRMINOS, CONDICIONES Y ZONAS DE COBERTURA EN [WWW.SUPERTODO.COM.AR](http://WWW.SUPERTODO.COM.AR)**

<b>CARNES</b>	<b>FRUTAS Y VERDURAS</b>	<b>LIMPIEZA</b>	<b>LÁCTEOS</b>	<b>ALMACÉN</b>
<p><b>30%</b></p>	<p><b>20%</b></p>	<p><b>10%</b></p>	<p><b>20%</b></p>	<p><b>15%</b></p>
<b>TODO</b> siempre a tu lado..	<b>TODO</b> siempre a tu lado..	<b>TODO</b> siempre a tu lado..	<b>TODO</b> siempre a tu lado..	<b>TODO</b> siempre a tu lado..
<small>DE LUNES A VIERNES PROMOCIÓN VÁLIDA DESDE EL 02/06/12 AL 15/06/12.</small>	<small>DE LUNES A VIERNES PROMOCIÓN VÁLIDA DESDE EL 02/06/12 AL 15/06/12.</small>	<small>DE LUNES A VIERNES PROMOCIÓN VÁLIDA DESDE EL 02/06/12 AL 15/06/12.</small>	<small>DE LUNES A VIERNES PROMOCIÓN VÁLIDA DESDE EL 02/06/12 AL 15/06/12.</small>	<small>DE LUNES A VIERNES PROMOCIÓN VÁLIDA DESDE EL 02/06/12 AL 15/06/12.</small>

**Evaluación**

Esta táctica será evaluada con la cantidad de cupones con descuentos que se reciban en cada sucursal.

## Tarjeta exclusiva para clientes

Se entregarán tarjetas plásticas a los clientes del supermercado para que estos puedan juntar puntos y canjearlos por descuentos en su compra cuando ellos lo soliciten. Cada vez que se pase la tarjeta “TODO te da más” por la caja, se estará sumando 1 punto por cada \$10 de compra. Cuando el cliente pida el descuento, al pasar la tarjeta se podrá ver cuantos puntos lleva acumulados hasta el momento y por cada 50 de éstos, obtendrá un 20% de descuento en su compra total. Deberá llegar si o sí a la suma de 50 puntos para obtener el beneficio, y el porcentaje de descuento no será acumulable. Los clientes tendrán la posibilidad de ver en la página web y Facebook la forma de uso y condiciones de la misma.

Para obtener la tarjeta personal, los clientes podrán hacerlo por distintos medios. En Facebook podrán llenar una planilla con sus datos personales y luego retirar la tarjeta en la sucursal que hayan señalado anteriormente, solo presentando el DNI, el mismo sistema se utilizará en la página web institucional. También podrán hacerla de forma personal en mesa de atención de cualquiera de las sucursales y la tarjeta será entregada en el acto.

Las tarjetas tendrán impreso de un lado, el logo de la empresa y la frase “TODO te da mas”, al reverso, se podrá ver un código de barras (número de cliente), nombre, apellido y DNI del cliente. La confección de tarjetas será terciarizada, hay empresas dedicadas a la producción de las mismas, dónde en su presupuesto también incluyen el envío de tarjetas, impresoras especiales, guías de programación y software a medida. Este es el caso de ID GROUP S.A., empresa de Buenos Aires que se encarga de realizar tarjetas preimpresas para que quien las solicita sólo tenga que incluir los datos personales de los clientes.

### Tiempo

**Diseño:** primera semana de julio

**Contratación de empresa encargada del abastecimiento:** primera semana de julio.

**Contratación de programador en sistemas:** tercera semana de julio.

**Ejecución:** tercera semana de julio.

**Difusión:** primeras tres semanas de julio.

**Implementación:** primera semana de agosto.

## Recursos

**Humanos:** empresa encargada de la confección de tarjetas, programador en sistemas y personal encargado de subir información al Facebook y página web.

**Técnicos:** PC, imprenta.

**Materiales:** impresora, hojas,

## Acciones a desarrollar

- En primer lugar, la empresa deberá confeccionar el diseño de su tarjeta.
- Hacer pedido de tarjetas plásticas impresas con el logo de la empresa, impresoras especiales, guías de programación y software a medida. Para tener un stock considerable, la empresa podrá comenzar con 3000 tarjetas (200 por sucursal aproximadamente).
- Contratar un programador en sistemas para que acondicione el equipamiento y este funcione de manera correcta.
- Cuando se tenga el sistema programado y un stock considerable de tarjetas, la empresa comenzará a difundir vía Facebook, Twitter, sitio web, revista institucional, folleto con descuentos y en las cajas de cada sucursal las nuevas tarjetas “TODO te da más” y sus beneficios.
- A partir de la primera semana de agosto, aquellos que hayan llenado la planilla para obtener su tarjeta personal podrán retirarla en cualquiera de las sucursales del TODO para comenzar a acumular puntos.
- Se encontrará a disposición de los clientes, en la mesa de atención, la planilla para obtener la tarjeta. Ésta también se encontrará en la página web y en Facebook.

## Diseño de piezas





### Evaluación

Cantidad de clientes que hayan solicitado la tarjeta y hagan uso de la misma.

## Salutaciones virtuales

Se llevarán a cabo tarjetas de salutación para fechas especiales como ser cumpleaños de los clientes, navidad, año nuevo y aniversario del supermercado. Dichas tarjetas contarán con frases que hagan alusión al día que se celebra, el logo de la empresa, página web, Facebook y Twitter.

Para enviar las saluciones el día correspondiente al cumpleaños del cliente, la administración hará uso de su base de datos y mediante la herramienta filtro de Excel podrá ver sólo aquellos que cumplen el día de la fecha y copiar los mails para hacer envíos con copia oculta. En el caso de navidad, año nuevo y aniversario del supermercado (2 de abril), se hará un envío general de mails a toda la base de datos.

### Tiempo

**Diseño:** segunda semana de julio.

**Envío:** cumpleaños, aniversario del TODO (2 de abril), navidad y año nuevo.

**Evaluación:** última semana de diciembre.

### Recursos

**Humanos:** personal encargado del diseño y manejo de la base de datos para su distribución.

**Técnicos:** PC, Internet.

### Acciones a desarrollar

- Se diseñarán 4 tipos de tarjetas, una para cada ocasión.
- Se hará el envío de las mismas el día de la fecha correspondiente mediante el uso de la base de datos cuando se trate de los cumpleaños y en general para las otras fechas indicadas anteriormente.

## Diseño de piezas



## Evaluación

Encuesta adjuntada en la tarjeta de salutación de año nuevo.

### Modelo de encuesta:

¿Recibe usted los saludos de Supermercados TODO enviados vía correo electrónico?

- Si
- No



¿Le gusta recibir este tipo de saludos?

- Si
- No. ¿Por qué?.....

Al recibir estas tarjetas, usted considera que

- La empresa lo tiene en cuenta
- Usted es importante para nosotros
- Aumenta su sentido de pertenencia
- TODO está más cerca de usted
- Otra ¿Cuál?.....

¿Le gustaría seguir recibiendo estos saludos?

- Si
- No ¿Por qué?.....

## 11.4 TÁCTICA N°4: Sumate a nuestra causa

Cada vez son más las compañías que hacen contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental. Buscan ayudar a la comunidad mediante programas concretos y a la vez mejorar su situación competitiva y valorativa. Mantener un Plan de Responsabilidad Social Empresaria sostenible a lo largo del tiempo hará que la empresa genere mayor reconocimiento, credibilidad, reputación, crecimiento económico, etc.

El compromiso de la empresa con la sociedad se basa en las diferentes acciones llevadas a cabo para maximizar el impacto de sus contribuciones en dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento y otros recursos que dirige hacia las comunidades en las cuales opera. Los esfuerzos que las empresas hacen por el involucramiento con la sociedad son motivados por los beneficios económicos, incremento en las ventas, mejora en la moral de los empleados, refuerza la habilidad de competir en el mercado regional, ser un "vecino predilecto" de la comunidad. Las actividades de RSE, son ponderadas cada vez con mayor incidencia en las expectativas de los consumidores.

Supermercados TODO lleva a cabo numerosas acciones solidarias en la ciudad de San Carlos de Bariloche. Colabora con bomberos voluntarios, hace donación del vuelto, actividades de reciclado, reducción de bolsas plásticas, colabora con CREARTE (escuela de niños discapacitados), ayuda al Centro de Cuidados Infantiles, y a la escuela de Villa los Cohihues. A pesar de que todas estas actividades contribuyen al posicionamiento de la empresa como un supermercado preocupado y ocupado por la ciudad, no son comunicadas. Por eso es que mediante dicha táctica, se buscará posicionar los atributos diferenciadores de la empresa que son su cercanía y regionalidad, dando a conocer por diferentes medios las actividades que TODO lleva a cabo hace más de 30 años.

### Objetivo

Posicionar los atributos diferenciadores de la empresa.

### Destinatario

Ciudadanos de San Carlos de Bariloche

## Reciclado

Reciclar consiste en devolver al ciclo productivo los residuos que pueden ser reutilizados como materia prima. Incorporando el hábito del reciclado tanto en los hogares como en las empresas, se contribuye al ahorro de energía y al cuidado de los recursos naturales del planeta, que se encuentran en continua explotación. Cuidar el planeta depende de todos, por eso es que Supermercados TODO llevará a cabo acciones de reciclado tecnológico y de papel.

- **Reciclado tecnológico:** la basura tecnológica, contiene una elevada cantidad de metales pesados que representan peligro para el medio ambiente y la salud. A modo de ejemplo, una pila es suficiente para contaminar 40 litros de agua durante 50 años. Supermercados TODO, recolectará este tipo de basura y la dará a un grupo de voluntarios (“Asociación de Recicladores de Bariloche”) que fabrican casas con hormigón armado. Las pilas, baterías, cargadores, etc se mezclan con el material y de esa manera no representan un peligro de contaminación de la tierra, agua y salud.
- **Reciclado de papel:** reciclar causa un 35% menos de contaminación del agua y un 74% menos de contaminación aérea que cuando se fabrica papel virgen. La fabricación de papel tiene efectos nocivos en su origen (tala de árboles), procesamiento (fábricas) y eliminación de desechos a los ríos. Es por esto que el papel recolectado en las sucursales de San Carlos de Bariloche será entregado a un grupo de mujeres que se encargan de la separación de residuos en el basural y luego lo llevan a fábricas que realizan el proceso adecuado para su reciclaje.

Durante el año 2012 la empresa desarrollará una campaña con el objetivo de fomentar el reciclaje y a la vez dispondrá en cada sucursal dos buzones para que los ciudadanos puedan llevar tecnología obsoleta y papel que ya no utilizan. Se recordará al público una vez al mes, la existencia de los buzones para el reciclado vía Facebook y Twitter. No se trata sólo de informar como se debe cuidar el medio ambiente, sino también de ofrecer soluciones prácticas.

## Tiempo

**Coordinación con personas encargadas del reciclado:** última semana de junio.

**Implementación:** primera semana de julio.

**Difusión:** primera semana de cada mes comenzando en julio.

## Recursos

**Humanos:** personas encargadas de la recolección de residuos tóxicos en los supermercados y tratamiento de los mismos (“Asociación de Recicladores de Bariloche”). Grupo de mujeres que separan basura para vender a empresas encargadas de su reciclaje. Personal de la empresa que difunda la información por los distintos medios de comunicación que tiene Supermercados TODO.

**Técnicos:** PC, Internet.

**Materiales:** cajas de cartón a modo de buzón, hojas, impresora.

## Acciones a desarrollar

- En primer lugar se contactará con las personas encargadas del reciclado para coordinar los días en que buscarán la basura.
- Disponer en cada sucursal 2 buzones señalizados.
- Difundir vía Facebook, Twitter, Página web, mailing, carteleras, revista institucional y folleto con descuentos la tarea que se está llevando a cabo.

## Diseño de piezas



## *Cuidemos nuestros bosques reciclando papel. El futuro está en nuestras manos.*

Cada año se cortan en el mundo millones de árboles sólo para fabricar papel. Si queremos un futuro sostenible, tendremos que empezar HOY reciclando y reutilizando el papel usado para evitar la desaparición de nuestros bosques y su fauna, sequías, calentamiento global, erosión, inundaciones, etc.



Supermercados TODO se compromete al cuidado y protección del medio ambiente  
¿Contamos con vos para construir un mundo mejor?

## *Reciclado TECNOLÓGICO*

Traé tus pilas, cargadores, baterías, celulares en desuso, etc y evitá la contaminación del medio ambiente y deterioro de tu salud.

La Asociación de Recicladores de Bariloche realiza construcciones a base de hormigón y tus desechos tecnológicos, evitando así que materiales altamente contaminantes representen un peligro para nuestra comunidad.



Supermercados TODO se compromete al cuidado y protección del medio ambiente.  
¿Contamos con vos para construir un mundo mejor?

### **Evaluación**

Participación de los ciudadanos en el reciclado de residuos tecnológico y papel y calidad de comentarios (positivos o negativos) en Buzón de sugerencias, Facebook, Twitter o página web.

## Menos es más

Para comprometerse con el cuidado del medio ambiente, el supermercado lleva a cabo actualmente la reducción de bolsas plásticas. Hace un año que 6 de sus sucursales ya no disponen de bolsas en las cajas, el resto de las sucursales tienen pero se entregan en forma limitada.

Se confeccionarán bolsas de tela que los clientes podrán obtener en cualquier sucursal con el objetivo de eliminar de forma permanente el uso de las plásticas. La bolsa del TODO tendrá el logo de la empresa y la frase “Menos es más” haciendo referencia a la reducción de bolsas plásticas a cambio de un medio ambiente libre de contaminación. El supermercado dará una bolsa de tela cada \$100 de compra. En el caso que se quiera obtener sin hacer compras, el precio será de \$7. Se busca incentivar el uso de la misma en los ciudadanos para que éstos puedan cooperar junto a la empresa en el cuidado del planeta.

### Tiempo

**Diseño:** segunda semana de junio.

**Confección:** últimas tres semanas de junio.

**Implementación:** primera semana de julio.

**Difusión:** al igual que el reciclado, se comunicará al momento de su implementación y luego se recordará la primera semana de cada mes.

### Recursos

**Humanos:** tercerizar la confección del armado de bolsas.

**Técnicos:** PC, Internet.

**Materiales:** hojas, impresora.

### Acciones a desarrollar

- Confección de bolsas de tela con el logo de la empresa impreso y la frase “Menos es más”. Posible empresa: Geobolsa de Bs. As, que hace bolsas cosidas más resistentes que el termo sellado.
- Distribuir las en cada sucursal.
- Difundir vía Facebook, Twitter, web institucional, mailing, carteleras y revista TODO la acción llevada a cabo. Anunciando la reducción de bolsas plásticas en forma creciente.

## Diseño de piezas





### Evaluación

Cantidad de bolsas vendidas y calidad de los comentarios (positivos o negativos) en redes sociales, mail, buzón de sugerencias o web.



### Donación de vuelto. Mes solidario

TODO cumple la función de intermediario, solo es un canalizador de donaciones, quien hace la donación es el cliente. Ésta no ingresa a los estados contables de la empresa por ende no tributan, no generan IVA, ingresos brutos, costos, etc. Simplemente se ahorran en una cuenta y mes a mes se transfieren a la entidad beneficiaria. Con esta acción, se ha ayudado a **CREATE** (escuela de niños discapacitados), Bomberos Voluntarios, al centro de cuidados infantiles, escuela en Villa la Angostura y **CARITAS**. El gerente de Marketing dice al respecto “Esta modalidad tiene impulsores y detractores. Hay gente que lo ve con buenos ojos, hay gente que dice “por que mejor no donan los empresarios”. Otros dicen “con esta estrategia evaden impuestos, etc.” O “¡lo recaudado se lo quedan ellos!”. Como se mencionó anteriormente, la comunicación que hace la empresa respecto a la Responsabilidad Social Empresaria es deficiente. Esto lleva a que los clientes desconozcan las actividades y tengan en consecuencia conceptos erróneos sobre lo que se lleva a cabo.

Mediante la planificación organizada de la donación de vueltos se podrá dar a conocer a los clientes los fines de esta actividad. Podrán saber a que ONG se destinan las donaciones, la suma total de dinero, cuando, etc. Para esto se asignarán distintos meses del año a cada entidad, haciendo la donación del total recolectado durante el mes indicado a la ONG seleccionada. Se comunicará a los clientes vía Facebook, Twitter, página web, carteles en las cajas y en mesa de atención al cliente para que sepan con que ONG están colaborando. Fin de cada mes, la empresa comunicará la cantidad de dinero que se destinará para colaborar y hará público mediante Facebook y web los certificados de que la donación fue recibida.

La selección de meses para cada ONG podrá ser de la siguiente manera

**CREATE:** mes de junio.

**Bomberos Voluntarios:** mes de julio.

**Centro de cuidados infantiles:** mes de agosto.

**Escuela de Villa la Angostura:** mes de septiembre.

**CARITAS:** mes de octubre.

Una vez terminado el mes de octubre, volverá a comenzar **CREATE** con el mes siguiente (modo rotativo).

## Tiempo

**Impresión de carteles:** primera semana de junio.

**Difusión:** primera semana de cada mes para recordar con que ONG se está colaborando.

**Actualización:** una vez por mes cada ONG comenzando en junio.

**Implementación:** todos los meses las cuatro semanas.

## Recursos

**Humanos:** personal encargado de finanzas que destine el dinero a las ONG correspondientes. Personal encargado de la difusión por redes sociales, web y mail.

**Técnicos:** PC, Internet.

**Materiales:** hojas A4, impresoras


## Acciones a desarrollar

- Se dispondrá un mes para donar el dinero recolectado a cada ONG.
- Al mismo tiempo, la empresa difundirá mediante todos sus medios de comunicación, la causa que se está llevando a cabo.
- Al finalizar cada mes, Supermercados TODO pondrá en vista de sus clientes el documento firmado por la entidad a beneficiarse que corrobore la recepción de la donación.

## Diseño de piezas

Mes solidario: Junio

**CREATE**



*Con la donación de tu vuelto, estás ayudando a  
personas adultas con discapacidad, en su mayoría, en situación de pobreza.*

*El arte permite descubrir capacidades de personas con discapacidad*

*¡¡Ayudemos a construir un futuro mejor para quién más lo necesita!!*

Mes solidario: Julio

## BOMBEROS VOLUNTARIOS

Donando tu vuelto estás ayudando a quienes siempre están al pié de la sirena por vos...

No dejes de colaborar con los que hacen de nuestra ciudad un lugar más seguro donde vivir. Los integrantes de Bomberos Voluntarios no actúan por interés, no reciben retribución, solamente la satisfacción de socorrer al necesitado.

¡¡SUMATE A NUESTRA CAUSA!!



### Evaluación

Calidad de los comentarios (positivos o negativos) realizados vía Facebook, Twitter, web institucional, buzón de sugerencias, etc y participación del cliente en la causa.

## Maratón solidaria. Corriendo por el Sur

Se llevará a cabo una maratón solidaria en la ciudad de San Carlos de Bariloche para ayudar a los afectados del temporal ocurrido el 10 de marzo en la zona de la Línea Sur. Las excesivas lluvias y caída de granizo provocaron aludes causando daño en alambrados, rutas, galpones, cosechas, ganado, derribó viviendas, etc. Las zonas más afectadas fueron Corralito y Pichileufu (dpto. de Pilcaniyeu) y la localidad de Comallo. La catástrofe ocurrida dejó muchas familias en graves condiciones económicas y materiales, es por eso que Supermercados TODO junto a la colaboración de dos ONG encargadas de brindar ayuda a quienes más lo necesitan llevarán a cabo una maratón solidaria para recaudar fondos.

El evento consistirá en una carrera de 6km a lo largo del lago Nahuel Huapi, por Avenida Costanera 12 de octubre. Los participantes partirán de Piletas del Nahuel, ubicado en la calle Luelmo 50, y en el Km1 (Monolito) se dará la vuelta para regresar al lugar de partida. Los premios a los 3 primeros corredores en llegar será una orden de compra en Supermercados TODO por \$200. El resto de los participantes tendrán como obsequio una medalla donde se encuentre inscripto “Maratón Solidaria” Corriendo por el Sur.

La inscripción se podrá realizar en cualquier sucursal de Supermercados TODO, ésta constará de \$10 destinados a compras de alimentos no perecederos, agua mineral y elementos de botiquín destinadas a las familias carenciadas de la Línea Sur. Llenando una planilla con datos personales, ya estará lista la inscripción para el evento a realizarse el domingo 2 de Septiembre.

Se deberá contar con paramédicos del Hospital Zonal (que ofrecen servicios de salud gratuitos en este tipo de eventos), inspectores de tránsito para cortar calles que desembocan en la Av. 12 de Octubre y Juan Manuel de Rosas hasta el km1, equipo de sonido, banderilleros, tarimas con podio para los 3 primeros participantes, remeras y números para cada participante, bebidas, etc. También habrán banderas de las ONG que colaboran con el supermercado (Cuadrilla plan B y Repartiendo Sonrisas) del Supermercado TODO y sponsors que ayuden a la causa.

### Tiempo

**Permiso municipal:** tercera semana de junio.

**Búsqueda de sponsors:** últimas dos semanas de junio y primera de julio.

**Reservar servicios de Hospital Zonal:** primera semana agosto.

**Difusión:** últimas tres semanas de julio.

**Inscripciones:** últimas tres semanas de julio.

**Impresión de planillas de inscripción:** primera semana de julio.

**Contratación de equipo de sonido:** primera semana agosto.

**Diseño y confección de remeras:** última semana de julio y primeras dos de agosto.

**Pedido de medallas:** primera y segunda semana de agosto.

**Implementación:** domingo 2 de septiembre.

### Recursos

**Humanos:** director general, gerencia comercial, operativa y financiera de Supermercados TODO. Paramédicos, inspectores de tránsito, ONG (Repartiendo Sonrisas y Cuadrilla Plan B), sponsors. Consultor en RPI y diseñador gráfico.

**Técnicos:** PC, Internet, imprenta.

**Materiales:** flyers, hojas A4, impresora, medallas, remeras, bebida para participantes, banderas, banners de la empresa.

### Acciones a desarrollar

- Conseguir permiso municipal para el corte de calles el día indicado para el evento. El municipio se encarga también de otorgar la cantidad de inspectores de tránsito que sean necesarios para cortar las calles que desembocan en la Avenida 12 de Octubre y Juan Manuel de Rosas hasta el km1.
- Reservar servicio médico de Hospital Zonal de 10 a 13 horas.
- Buscar sponsors para el evento.
- Difundir vía gacetilla a todos los medios de San Carlos de Bariloche.
- Difundir vía mailing, Facebook, Twitter, revista institucional, folleto con descuentos, página web y cartelera de los supermercados el evento a realizar.
- Folletería (flyers) del evento.
- Diseñar e imprimir planillas de inscripción e ir generando al mismo tiempo un listado de participantes.
- Contar con banderas de las dos ONG que participan junto al TODO y banners y banderas del supermercado para poner en Piletas del Nahuel (lugar de partida).
- Contratar equipo de sonido
- Disponer de tarima.

- Una vez cerrada la inscripción al evento, diseñar y confeccionar remeras para cada participante. Contar con la misma cantidad de números que serán abrochados a la remera.
- Hacer pedido de medallas según la cantidad de personas que participarán en la maratón.

### **Cronograma del evento**

9.00	Acreditación de participantes. Entrega de remeras con número correspondiente.
10.00	Apertura de la jornada. Palabras de recibimiento a cargo del Gerente General de Supermercados TODO, Roberto Giglio.
11.00	Largada del maratón solidario desde Piletas del Nahuel.
13.00	Regreso de los participantes a Piletas del Nahuel.
13.30	Entrega de premios.
14.00	Cierre del evento a cargo de Roberto Giglio y voluntarios de Repartiendo Sonrisas y Cuadrilla Plan B.

## Gacetilla de prensa

San Carlos de Bariloche, \_\_\_ de julio del 2012

Comunicado de prensa

### **Maratón Solidaria. Corriendo por el Sur**

Supermercados TODO llevará a cabo una maratón solidaria el día 2 de Septiembre con el fin de recaudar fondos para los más afectados por el temporal ocurrido el 10 de marzo en la Línea Sur. El evento constará de una carrera de 6km a lo largo del Lago Nahuel Huapi con el objetivo de ayudar a Comallo, Corralito y Pichileufu, que siendo las zonas más afectadas, sufrieron pérdidas económicas y materiales.

Corriendo por el Sur, será el nombre del evento a organizarse el día domingo 2 de Septiembre del 2012 para recaudar fondos para las zonas más afectadas del temporal en la Línea Sur. La localidad de Comallo, Corralito y Pichileufu (dpto. de Pilcaniyeu) sufrieron pérdidas económicas y materiales muy grandes, es por esto que Supermercados TODO junto a la colaboración de las ONG Repartiendo Sonrisas y Cuadrilla Plan B (organizaciones encargadas de ayudar a quienes más lo necesitan) realizarán un evento solidario para recaudar fondos.

El evento consistirá en una carrera de 6km a lo largo del lago Nahuel Huapi. El punto de partida será desde Piletas del Nahuel, ubicado en la calle Luelmo 50 y se extenderá hasta la Avenida Juan Manuel de Rosas Km1, dónde se dará la vuelta al monolito para regresar al punto de partida. TODO premiará con \$200 en orden de compra a los primeros 3 participantes en llegar y medallas para todos los corredores.

La inscripción al evento podrá realizarse en cualquier sucursal de Supermercados TODO de Bariloche. El valor será de \$10 destinados a la compra de alimentos no perecederos, agua mineral y elementos de botiquín para las familias más carenciadas de la Línea Sur.

TODO se compromete con la comunidad generando una contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental.

“Agradecemos su difusión”

---

Para mayor información comunicarse con

Nombre y Apellido

Email: [atulado@stodo.com.ar](mailto:atulado@stodo.com.ar)

Fb: SuperTODO / Tw: @supertodo

Web: [www.supertodo.com.ar](http://www.supertodo.com.ar)

### Mapa de medios

MEDIOS	CONTACTO	DIRECCIÓN	TELÉFONO
<b>RADIAL FM</b>			
<b>88.7 Cadena Eco</b>	nestor@echarte.com.ar www.cadenaeco.com.ar	Moreno 46 1	(0294) 4421947
<b>89.1 Bariloche</b>	radio@fmbariloche.com.ar www.fmbariloche.com.ar	Palacios Y Anasagasti	(0294) 4429912 - 4427899
<b>89.9 Metro</b>	www.metro951.com	Juramento 190 3 Of.4	(0294) 4421816
<b>91.3 Dina Huapi</b>		Los Eucaliptos 349	(0294) 4468437
<b>92.5 San Carlos</b>	contacto@radio10bariloche.com.ar fmsancarlos@hotmail.com www.radio10bariloche.com.ar	Mitre 131	(0294) 4430222
<b>94.3 Horizonte</b>	horizonte@bariloche.com.ar www.horizontebariloche.com.ar Fb: FM Horizonte Bariloche 94.5	Moreno 46	(0294) 4421947
<b>96.5 KM FM Bariloche</b>	radio@kmfm.com.ar www.kmfm.com.ar Fb:Kmfmm Bariloche	Ezequiel Bustillo Km. 14	(0294) 4525183 - 4461496
<b>97.7 Hurlingham</b>	hurlinghamsonido@fullzero.com.ar	Campichuelo 1224	(0294) 4421742
<b>98.5 Estrella del Frutillar</b>	jgarcia4300@hotmail.com	Cac. Chocorí Y Calfu	(0294) 440716
<b>98.7 LaRock-a</b>	labandaviajera@speedy.com.ar www.larocka987.com.ar Fb: La banda viajera		(0294) 4439002
<b>99.9 El Arka</b>	radio@bariloche.com.ar www.radioelarka.com.ar	Goedecke 747	(0294) 4435120 - 4435580 - 4435120
<b>100.5 Fm Mundial</b>	Fb. Puntode Vista Bariloche	Felipe Laguna 57	(0294) 4522683 - 154562696
<b>101.3 Top Fm</b>	fm101.1@bariloche.com.ar www.fmtop101.com.ar Fb. RadioTop Bariloche	Albarracín 638	(0294) 4420227 - 4434900 - 4420227
<b>101.5 La Reina</b>		Juramento 190 3 Of.4	(0294) 4420700 - 4421816 - 154539525
<b>102.5 O FM</b>	www.radioo.com.ar	Mitre 86 4 Of.C	(0294) 435953
<b>103.1 Radio 6</b>	canalseis@bariloche.com.ar	Ruta 237	(0294) 4420511 - 4430649
<b>104.1 Uno</b>		Juramento 190 3 Of.4	(0294) 4421816
<b>104.3 Kristal</b>	kristal@bariloche.com.ar	Trafal 156	(0294) 4441661
<b>105.3 Radio Sport</b>	contacto@1deportes.com.ar www.1deportes.com.ar Fb: 1deportes	Tiscornia 266	(0294) 4669782
<b>106.7 Net</b>	info@1067.com.ar www.1067.com.ar	Albarracín 586 Of. 3	(0294) 4434444
<b>107.3 "C"</b>	107fm@speedy.com.ar	Morales 534	(0294) 4522181

MEDIOS	CONTACTO	Periodistas	DIRECCIÓN	TELÉFONO
--------	----------	-------------	-----------	----------



EMISORAS POR CABLE				
<b>Noticiero 6</b> (operado por Grupo Clarín)	canalseis@bariloche.com.ar www.noticieroseis.com	Mario Sandoval	Ruta 237 KM. 1638	(0294) 4434000 - 4420511
		Claudia Torres		
		Matías Aubaret		
<b>AVC</b> (Angostura Video Cable)	migente@avcmilugar.com.ar www.avcmilugar.com.ar		Otto Goedecke 85, local4	(0294) 4431250

MEDIOS	CONTACTO	PERIODISTAS	DIREC.	TEL.
<b>GRÁFICOS</b>				
<b>Diario El Cordillerano</b> (papel y digital)	noticias@elcordillerano.com.ar www.elcordillerano.com.ar	Juan Carlos Montiel	Moreno 975	(0294) 4431409
<b>Diario Río Negro</b> (papel y digital)	comentario@rionegro.com.ar www.rionegro.com.ar Fb: Diario Río Negro	Italo Pisani ipisani@rionegro.com.ar		
<b>Bariloche 2000</b> (digital)	diariodigital@bariloche2000.com www.bariloche2000.com	Natalia Gili natalia_gili@artear.com		(0294) 4405922
		Marifer Guerra maria_guerra@artear.com		
<b>Diario El Ciudadano</b> (digital)	www.elciudadanobche.com.ar		Garibaldi 30	(0294) 4527184
<b>Diario El Andino</b> (digital)	www.diarioelandino.com.ar	Denis Thomas diarioandino@gmail.com		(0294) 154584701
<b>BariNoticias</b> (digital)		Néstor Echarte nestor@echarte.com.ar	Av. Jardín Botánico 2211	(0294) 4421689
<b>Bariloche Digital</b>	info@barilochedigital.com www.barilochedigital.com	Roberto Sosa Lukman		
<b>Noticiero 6</b> (digital)	canalseis@bariloche.com.ar www.noticieroseis.com	Mario Sandoval	Ruta 237 KM. 1638	(0294) 4434000 4420511
		Claudia Torres		
		Matías Aubaret		
<b>Diario Digital Bariloche</b>	nfo@ddbariloche.com.ar www.ddbariloche.com.ar Fb:Diario Digital Bariloche - AP Twitter: @ddbariloche			
<b>Bariloche Deportes</b> (digital)	www.barilochedeportes.com Fb:Bariloche Deportes Twitter: @brcdeportes			

### Planilla de inscripción

	2/09/2012
<p>Valor de la inscripción \$10, destinados a la compra de agua, alimentos no perecederos y elementos de botiquín, para los pueblos más afectados de la Línea Sur, Comallo, Corralito y Pichileufu.</p>	
<p>Datos personales</p>	

**Remera**



**Flyer del evento**

# Maratón Solidaria Corriendo por el Sur

2 de Septiembre 9:00hs.  
Inscripción en sucursales \$10  
Partida: Piletas del Nahuel

**Comallo  
Corralito  
Pichileufu**

**6k**

**Te necesitan**

Lo recaudado será destinado a la compra de alimentos no perecederos, agua mineral y elementos de botiquín para las familias más afectadas por el temporal.



## Evaluación

Participación en el evento, calidad de comentarios positivos o negativos del mismo en los medios de comunicación de la organización y repercusión en medios.

## 12. Cronograma. Diagrama de GANTT



### 13. Presupuesto

<b>PRESUPUESTO</b>	
<b>MISIÓN Y VISIÓN</b>	
Misión y visión	\$ 1.120,80
<b>CANALES DIGIALES</b>	
Página web	\$ 17.000,00
Facebook	\$ 0,00
Twitter	\$ 0,00
Mailing	\$ 0,00
<b>SIEMPRE A TU LADO</b>	
Buzón de sugerencias	\$ 877,50
Base de datos	\$ 0,00
Cartelera de calidad	\$ 420,00
Folleto con descuentos	\$ 12.600,00
Tarjeta exclusiva para clientes	\$ 9.839,80
Salutaciones Virtuales	\$ 0,00
<b>SUMATE A NUESTRA CAUSA</b>	
Reciclado	\$ 501,00
Menos es más	\$ 15.000,00
Donación del vuelto. Mes solidario	\$ 28,60
Maratón solidaria. Corriendo por el Sur.	\$ 15.828,60
Honorarios	\$ 42.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 115.216,30</b>

## 14. Cash Flow

## 15. Evaluación global

Táctica a implementar	Instrumento de evaluación	Resultados esperados	Resultados obtenidos	Resultados inesperados	
				Positivos	Negativos
<b>MISIÓN Y VISIÓN</b>	Encuestas a clientes del supermercado en mesa de atención y vía Facebook.	Internalizar la misión y visión de la organización en sus públicos objetivos.			
<b>CANALES DIGITALES</b>					
<b>Página WEB</b>	Contador de ingresos (Google Analytics), interacción de los clientes con el sitio web y calidad de opiniones (positivas o negativas)	Optimizar los canales de comunicación externa.			
<b>Facebook</b>	Sistema de estadísticas: interacciones durante la semana, comentarios, publicaciones en el muro y calidad de las mismas				
<b>Twitter</b>	Observación directa de cantidad de seguidores				
<b>Mailing</b>	Encuesta vía mail				
<b>SIEMPRE A TU LADO</b>					
<b>Buzón de sugerencias</b>	Cantidad de mensajes recibidos y calidad (positiva o negativa)	Optimizar los canales de comunicación externos.			
<b>Base de datos</b>	Observación directa: aumento de contactos				
<b>Cartelera de calidad</b>	Encuesta de satisfacción a clientes vía mailing y Facebook				

<b>Folleto con descuentos</b>	Cantidad de cupones recibidos				
<b>Tarjeta exclusiva para clientes</b>	Cantidad de clientes que hayan solicitado la tarjeta y hagan uso de la misma.				
<b>Salutaciones virtuales</b>	Encuesta vía mail				
<b>SUMATE A NUESTRA CAUSA</b>					
<b>Reciclado</b>	Observación directa en cuanto a la participación y calidad de comentarios (positivos o negativos)	Posicionar los atributos diferenciadores de la empresa.			
<b>Menos es más</b>	Cantidad de bolsas vendidas y calidad de comentarios				
<b>Donación de vuelto. Mes solidario</b>	Calidad de comentarios y participación de los clientes.				
<b>Maratón solidaria. Corriendo por el Sur.</b>	Observación directa de la participación, calidad de comentarios y repercusión en los medios				





# *Consideraciones finales*



## 16. Consideraciones Finales

Competir sólo con eficacia operativa, es decir, por mejores precios, calidad, productividad o alto nivel tecnológico y un excelente sistema de distribución no es suficiente. El problema radica en distinguirse de las demás ofertas, lograr que los clientes sean quienes distinguan a la empresa y, dentro de lo posible la elijan como la primera opción entre las disponibles.

Considerando el mercado actual, cada vez más competitivo, dónde se ofrecen productos y servicios similares, las empresas deben ser concientes de la necesidad de comunicarse, de relacionarse con sus públicos de interés y generar un contacto cada vez más directo y constante. El posicionamiento institucional es la esencia de la diferenciación, por eso además de conocer lo que los clientes necesitan, las empresas deben sobresalir de esa masa de ofertas que trata de satisfacer las mismas necesidades. Se hace imprescindible crear una posición específica y diferencial en la mente de los clientes para instalarnos y mantenernos allí ocupando un lugar preferente con relación a la que ocupa la competencia.

Las Relaciones Públicas e Institucionales, son una disciplina que permite lograr mayor reconocimiento y una eficaz gestión de la comunicación de la empresa. No sólo se ocupa de transmitir información, sino que también escucha, comprende y responde a su público, fortaleciendo así la relación entre ambos. A pesar de que Supermercados TODO cuenta con distintas herramientas comunicacionales como sitio web, revista institucional, folletería entre otras, carecía de un plan formalizado para transmitir correctamente sus atributos empresariales y posicionarse así en la mente de sus consumidores. A partir de dicha intervención, el supermercado podrá trabajar sobre su posicionamiento en su público objetivo, a la vez que podrá corroborar los resultados del mismo y realizar cambios de ser necesario.

A través del diseño, desarrollo e implementación de estrategias comunicacionales se buscó contribuir al posicionamiento institucional de Supermercados TODO, gestionando y optimizando su comunicación externa. Las Relaciones Públicas e Institucionales son de vital importancia al momento de gestionar la comunicación, por eso, mediante la implementación de dicho plan, se buscará cumplir con los objetivos de la empresa, logrando fortalecer sus debilidades y maximizar sus oportunidades.

## BIBLIOGRAFÍA

- Avilia Lammertyn, R. (1997). *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas de comunicación integradora*. Buenos Aires: Ed. Imagen.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de la empresa, estrategias para una comunicación integradora*. Barcelona: Consejo superior de relaciones públicas de España.
- Gruning, J.; Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona. Ed. Gestión.
- Gutierrez Bonilla, C. (1994). *La comunicación: función básica de las Relaciones Públicas*. México, Ed. Trillas.
- Jiménez García Jesús. (1998) *La comunicación interna*. Madrid, Ed. Díaz de Santos.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2003); *Fundamentos de Marketing* 6.<sup>a</sup> edición. México, Ed. Pearson.
- Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Fundación OSDE.
- Tironi E., Cavallo A. (2007). *Comunicación Estratégica*. Vivir en un mundo de señales. Chile. Ed. Taurus.
- Vieytes, Rut, (2004) *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad – Epistemología y técnicas*, Buenos Aires. Ed. de las Ciencias.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Wilcox, D.; Cameron, G.; Xifra, J. (2006); *Relaciones Públicas Estratégias y Tácticas* 8.<sup>a</sup> edición. Madrid, Ed. Pearson Education.

## Sitios web

- <http://afcomunicacionestrategica.com/Documents/C%C3%B3mo%20contribuyen%20las%20RP%20en%20el%20posic.%20de%20su%20empresa.pdf>
- [http://www.articulosinformativos.com/Posicionamiento\\_Gracias\\_a\\_una\\_Comunicacion\\_Efectiva-a1153643.html](http://www.articulosinformativos.com/Posicionamiento_Gracias_a_una_Comunicacion_Efectiva-a1153643.html)
- [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rpp/comunicacion\\_exterior.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rpp/comunicacion_exterior.msp)
- <http://kb.xmundo.net/es/kb/visualizar-estadisticas/hosting-individual>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.html>

- <http://ravia.webs.com/Libros%20y%20publicaciones/RR%20PP%20-%20Estrategias%20y%20Tacticas%20de%20Comunicacion%20Integradora.pdf>