



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



Relaciones Públicas e Institucionales

Alumna: **Verónica D. Previale**

Coordinadores:

María José Villa
Enrique Virdo

Año 2004



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



INDICE

• Título	1
• Introducción	2
• Tema	3
• Objetivos	4
• Marco Conceptual	5
♦ Teoría de los Sistemas	5
♦ Organización Virtual o Sistema en red	6
♦ Relaciones Públicas Internas	6
♦ Teoría Sistémica de la Comunicación	7
♦ Auditorias de Comunicación	7
- Los flujos de comunicación	8
- Las principales barreras de la comunicación	9
- Los Dispositivos y Soportes de comunicación	10
- La Organización Informal	11
- La Cultura Organizacional	11
♦ Los Públicos de la organización	12
♦ La Venta Directa	14
♦ La Venta Directa en Argentina	16
♦ Venta por Reuniones (Home Party)	20
• Marco de Referencia Institucional	22
♦ Historia de Essen	22
♦ Sistema de Ventas	22
♦ Región Atenea	23
♦ Demostración de Cocina Essen	24
♦ Incorporación de vendedoras	25
♦ Modalidad de Ascenso	26
♦ La cultura empresarial	26
• Organigrama	28
• Los Públicos	29
• La Competencia de Essen	30
• Diseño Metodológico	31
♦ Observación Directa Simple y Global	31
♦ Análisis de los Dispositivos	31



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



♦ Análisis de los Soportes	31
♦ Entrevistas	32
♦ Encuestas	32
• Análisis de la información obtenida	34
♦ Análisis de los Dispositivos de Comunicación	34
♦ Análisis de los Soportes de Comunicación	34
♦ Análisis de las Entrevistas	35
♦ Análisis de las Encuestas	37
♦ Análisis F.O.D.A.	40
• Diagnostico	41
• Estrategia del Plan de Comunicación Interna	43
• Tácticas	44
♦ Fiesta de Integración	44
♦ Insert en la Revista Essencial	46
♦ Capacitación de Windows, E-mail y Excel	48
♦ Charlas sobre estrategias para la búsqueda de nuevos mercados	50
♦ Base de Datos	52
♦ Software de Gestión de Essen	54
♦ Programa Essen en Crecimiento	55
• Cronograma de Actividades	57
• Presupuesto	60
• Presupuesto Mensual	64
• Conclusión	65
• Bibliografía	66

INDICE DE GRAFICOS

• Ventas al Consumidor	16
• Revendedoras	17
• Demografía de la Fuerza de Ventas	18
• Dedicación semanal en horas	18
• Ventas por Modalidad	19



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



INDICE DEL ANEXO

• Una empresa con presencia internacional	2
• Unidades Estratégica de Negocios	2
♦ Venta por Catálogo	2
♦ Purificador de agua	2
♦ Cacerolas	3
• Línea Clásica	8
• Línea Disegno	12
• Línea Pronto	13
• Con sabor a Essen	14
• Colección de Diamantes	14
• Análisis de Dispositivos	15
• Análisis de Soportes	16
• Guía de Pautas	19
• Entrevistas	21
• Análisis de las Entrevistas	45
• Encuesta para las Demostradoras	47
• Análisis de las Encuestas	49



**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA
PARA LA REGIÓN ATENEA DE ESSEN PARA
EL AÑO 2004.**



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones comparten entre si una misma característica; para todas ellas lo más importante, son las relaciones con sus diferentes públicos. Es en estas, donde intervenimos los Relacionistas Públicos generando entendimiento, aceptación y apoyo, por parte de aquellos, hacia las actividades llevadas a cabo por la institución.

Debido a la crisis que se produjera en nuestro país en el año 2001, muchas empresas necesitaron redefinir sus estrategias de negocios, ampliando los mismos hacia nuevas actividades o enfocándose en nuevos nichos de mercado; para lo cual han tenido que adaptar sus estructuras y propuestas de venta, con el fin de satisfacer a sus nuevos clientes.

La empresa Essen, sobre la que tratará este trabajo, es una empresa de venta directa por reuniones (home party) integrada desde sus comienzos exclusivamente por mujeres.

Debido a lo antes mencionado, es que al reunirme, por primera vez, con la Gerente Regional de Essen en Córdoba se plantea la dificultad de comunicar los cambios, arriba mencionados, a los miembros de la misma. Por ello, se estableció la necesidad de realizar un **Plan de Comunicación Interna**, para concientizar a las trabajadoras de la región acerca de la necesidad de actualizarse en el uso de nuevas tecnologías y de expandirse hacia nuevos mercados -por medio de la incorporación de personas con un rango etario menor-. Ya que, de no llevarse a cabo la adaptación al entorno, no sólo se perderán estas nuevas oportunidades de negocios, sino también competitividad.



TEMA

La planificación de la comunicación interna en una empresa de venta directa.

Justificación

Debido a la grave crisis que atravesó nuestro país en el año 2001 muchas empresas debieron re-estructurarse para poder seguir llevando a cabo su función. Esta no es una tarea nada fácil, ya que implica cambios no sólo de organización, sino también en cuanto a la red informal y la cultura empresarial.

Es aquí donde las Relaciones Públicas entran en escena, de la mano de una de sus funciones básicas: **La Comunicación Interna.**

Por medio de la misma, el Relacionista Público buscará obtener la buena voluntad y colaboración de los miembros de la organización, facilitando –a través de acciones planificadas de comunicación- el entendimiento de dichos cambios. Y de esta manera lograr superar las barreras que impiden el re-ordenamiento, que le posibilitará a la empresa adaptarse a su medio ambiente para seguir creciendo y desarrollándose en él.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



OBJETIVOS

Objetivo General: Diseñar un plan de comunicación interna para la Región Atenea de la empresa Essen.

- Objetivo específico: Desarrollar un diagnostico comunicacional de la Región Atenea.

- Para ello se deberá analizar:

- los flujos de mensajes.
- los dispositivos de comunicación interna.
- los soportes de comunicación interna.
- La cultura organizacional.
- La organización informal.

- Objetivo específico: Desarrollar el plan de comunicación interna.

- Para ello se explicarán:

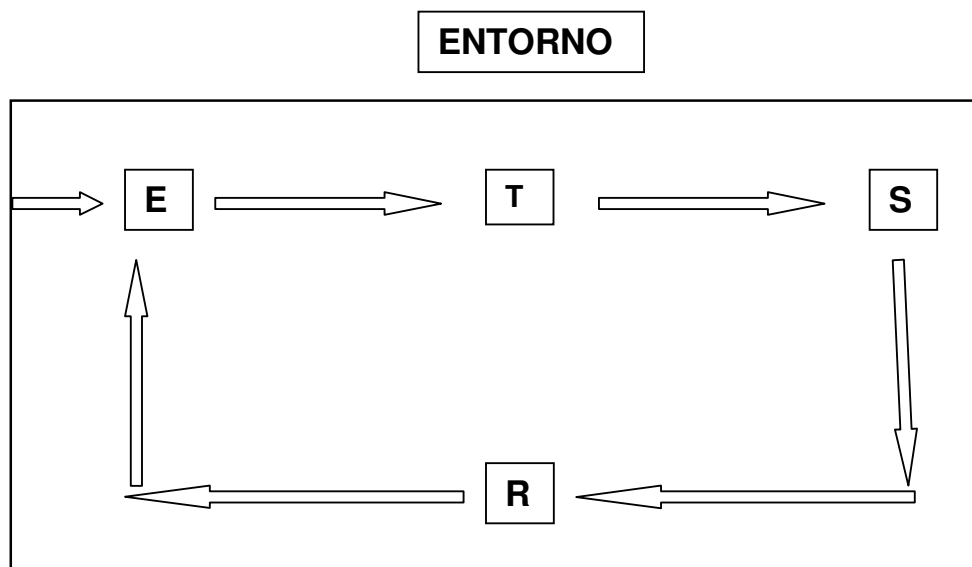
- Las acciones a llevar a cabo.
- El presupuesto de cada acción.
- El tiempo estimado para cada acción.

MARCO CONCEPTUAL

TEORÍA DE LOS SISTEMAS

Como primer paso para desarrollar este marco teórico usaremos como base del mismo la Teoría de los Sistemas desarrollada por Fisher y Hawes¹; debido a que la misma nos permite explicar la interacción y sinergia que se produce entre la organización y su entorno. Esta teoría define a la organización como un Sistema Abierto -que como todo ser vivo, necesita interactuar con el medio ambiente en el cual está inserta para desarrollarse y sobrevivir-. Estas interacciones se producen a través de las entradas que toma del medio y las salidas que le envía.

Esta interacción también se produce a nivel intra-organizacional; ya que la variación en cualquiera de los elementos que componen la organización afectará de manera inmediata al resto de dichos elementos.



Referencias:

E: ENTRADAS

T: TRANSFORMACIÓN

S: SALIDAS

R: RETROALIMENTACIÓN

¹ Citados en el libro de Gerald M. Goldhaber: "Comunicación Organizacional".



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



ORGANIZACIÓN VIRTUAL O SISTEMA DE RED

Este tipo de esquema organizacional, cada vez más usado en nuestros días –en su totalidad o en partes-, se basa principalmente en la dispersión geográfica de los integrantes de una empresa; estos se mantienen en contacto permanente a través de distintos medios de comunicación: teléfono, e-mail, carta, fax, etc. “La organización virtual está compuesta por una pequeña sede administrativa que puede estar en un país y sus unidades funcionales o agrupadas sobre la base del mercado pueden estar dispersas por todo el globo, en términos estructurales está muy centralizada porque no delega aspectos esenciales del negocio y tiene escasa o nula descentralización, pero lo combina con una fuerte dispersión geográfica.” (Robbins, 1999, pág. 208)

Para que esta moderna forma de organización funcione correctamente es necesario: una gran flexibilidad de los integrantes y de los sistemas administrativos (por ejemplo, dirección por objetivos), valores culturales ampliamente compartidos y un gran control de calidad -debido a que si el producto no tiene una adecuada combinación precio/calidad no será comercializado-.

Este esquema organizacional, permite a la empresa reducir los costos de instalaciones y espacio físico y brindar una mejor calidad de atención al cliente (por el trato personalizado y el servicio post-venta). A los trabajadores les permite administrar su tiempo y su carrera comercial –en base a sus intereses, actividades extra laborales, cargas familiares, etc.-.

A pesar de la alta dispersión entre los miembros de la organización, suelen llevarse a cabo encuentros personales, cuya principal finalidad es satisfacer las necesidades psicológicas de integración de los empleados.

RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS

Como explican M. Luisa Muriel y Gilda Rota en su libro “Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas”, las empresas están conformadas básicamente por personas, sin las cuales no podrían sobrevivir o lograr sus objetivos comerciales, a su vez estas personas precisan desempeñarse en las organizaciones para satisfacer diversas necesidades y



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



obtener el sustento para desarrollarse y vivir. Como puede observarse, cada una de las partes de esta relación converge en la misma para el logro de sus propios objetivos.

Es aquí donde las Relaciones Públicas hacen su aporte –muchas veces en conjunto con los Recursos Humanos-, mejorando la comunicación para que el empleado posea un fuerte sentido de pertenencia; y trabaje de manera más motivada por alcanzar las metas de la compañía. A su vez la empresa debe tomar conciencia de que sus recursos humanos no son meros engranajes dentro del sistema. Es decir, lograr que las organizaciones y los individuos comprendan y coordinen sus intereses mutuos, para alcanzar la satisfacción de los objetivos y las necesidades de ambos.

TEORÍA SISTÉMICA DE COMUNICACIÓN

Esta teoría, desarrollada por la Escuela de Palo Alto, concibe a la comunicación como un proceso continuo basado en múltiples subsistemas interrelacionados –el tono de voz, los movimientos, la mirada, etc.- en el cual cada individuo participa sin ser el principio o el fin del mismo.

Esta manera integrada de entender a la comunicación niega la existencia de una contradicción entre la comunicación verbal y gestual ya que ambas se unen formando un todo que solo adquiere sentido en el contexto en el cual se produce.

En palabras del propio Bateson: la comunicación “incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente”. (www.infoamerica.org/teoria/bateson2.htm)

AUDITORÍAS DE COMUNICACIÓN

“Una auditoría de comunicación nos permitirá medir la eficacia interna y externa de las comunicaciones referentes a la organización para conocer su comprensión y resultados así como si existen errores o trabas en la transmisión de los mensajes y de esta manera intentar modificarlos para obtener los fines deseados, o bien, si ya los obtenemos, para continuar en el mismo camino.” (Pursals, 1997, pág. 43)



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



Basándonos en los autores Federico Verón Madrid y Gerald M. Goldhaber, este análisis deberá responder a las preguntas: **qué** se transmite, tomando como referencia los distintos tipos de mensajes -intencionales, no intencionales; explícitos, implícitos; residuales; **porqué** se han enviado dichos mensajes, **cómo** – a través de que medios- y por último **a quién** se ha elegido como destinatarios de aquellos.

Este análisis mostrará, desde posibles trabas o “cuellos de botella” hasta las relaciones informales que se hayan establecido entre los individuos -las cuales pueden estar provocando una desviación en la comunicación formal- dentro de la organización.

La finalidad de la Auditoría de Comunicación, es detectar –para que sean corregidos- los fallos o falencias a nivel comunicacional dentro de la organización. Para ello se examinarán:

Los flujos de comunicación:

Para entender la forma en que se comunican los individuos dentro de una empresa lo primero que debemos conocer son los flujos de comunicación. La comunicación intra-organizacional se desplaza a través de esta en cuatro direcciones básicas.

Comunicación Ascendente: Este tipo de comunicación, se produce desde la base de la organización hacia los mandos jerárquicos. Esta vía se establece para que los empleados puedan elevar sus sugerencias, opiniones, propuestas, problemas o cualquier otra información que consideren relevante para ellos mismo o para su supervisor.

Para que esto se produzca, es fundamental que el superior demuestre ser una persona en quien se puede confiar totalmente; y que jamás se aproveche o abuse de las sugerencias, ideas o confidencias que le realicen sus subordinados.

La comunicación ascendente le permitirá a la gerencia conocer el clima organizacional de la empresa. Así mismo, a los empleados les otorgará la satisfacción de saber que son escuchados -lo que les proporcionará un gran sentimiento de pertenencia-.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



Comunicación Descendente: es la forma en que los gerentes se comunican con sus supervisados. Aquí reviste una mayor importancia la veracidad de la información que se suministra, que el dispositivo o soporte utilizado para transmitirla -lo que no significa que los mismos puedan ser descuidados y no planificados-.

Los mandos jerárquicos le transmiten al subordinado información sobre la propia de la organización –objetivos, políticas, etc.-, la forma en la cual debe realizar su trabajo, la identidad y la cultura empresarial y otros aspectos de interés para el correcto desenvolvimiento en su función.

A su vez, esta forma de comunicación es la que presenta mayores trabas o problemas debido a que muchas personas no permiten el normal flujo de la misma, a causa de no saber de qué manera decir las cosas; o por temor a perder el poder que poseen.

Comunicación Horizontal: Se lleva a cabo entre individuos de igual jerarquía o rango. Las organizaciones fomentan este tipo de comunicación, pues es útil para el desarrollo dinámico de la empresa; y para la realización de proyectos que deben ser llevados a cabo entre distintos equipos.

Comunicación Diagonal: también llamada “en red”, se establece entre cualquiera de los miembros de los distintos grupos laborales; sin importar cual sea su rango o cargo en la compañía. Es la que permite observar con mayor claridad la comunicación informal.

Las Principales Barreras de la Comunicación

De acuerdo con los autores Davis y Newstrom las barreras de comunicación actúan como interferencia o “ruido” cuando el receptor recibe el mensaje. La distorsión provocada puede variar en su intensidad - las barreras pueden anular la comunicación, filtrar o excluir parte de un mensaje o darle un significado incorrecto – pero de todos modos el daño se ha producido, el significado que pretendía transmitir el emisor se ha perdido.

Las barreras pueden ser de naturaleza muy variada, pero pueden ser divididas en dos grandes grupos: las **barreras físicas** –como la deficiencia o nulidad en los sentidos del habla, la escucha o la vista- y las **barreras**



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



psicológicas incluyen desde sentimientos o preconceptos hasta atención dispersa o selectiva.

Los Dispositivos y Soportes de Comunicación

En la bibliografía que hemos consultado se trata indistintamente, o como sinónimos, los términos dispositivos y soportes de comunicación; pero nosotros los hemos diferenciado por considerar que cada uno tiene características particulares.

Dispositivos de Comunicación: Son las formas de transmisión de los mensajes que no utilizan ningún soporte tecnológico para la difusión del mismo, sino que dependen de la capacidad y la habilidad de las personas para comunicarse con otras cara a cara.

Acogida: es la forma en que la organización recibe a sus nuevos miembros, generalmente se realiza a través de una jornada de capacitación e inducción – presentación de la empresa y otros miembros de la misma-.

Reunión de trabajo: es el encuentro de un grupo de personas, en un lugar físico apropiado, para la discusión de temas vinculados con su trabajo.

Grandes celebraciones: Son eventos multitudinarios cuyo objetivo es agasajar y brindar reconocimiento a los integrantes de la empresa.

Visita a la empresa: este dispositivo tiene dos objetivos principales, por un lado el de generar cohesión entre los integrantes de la empresa y por otro lado les permite a los miembros de la organización conocer mejor una parte de la empresa con la cual no tienen relación directa.

Soportes de Comunicación: Estos se diferencian de los anteriores debido a que el medio escogido, cualquiera que fuese, para la transmisión de un mensaje necesita de un medio material para contener y transportar la información. Pueden ser necesarios para llevar a cabo cualquiera de los tipos de dispositivos de comunicación.

Revista interna: generalmente es de carácter mensual o bimestral y sus objetivos son: informar, motivar e integrar al personal.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



Mensajería electrónica: de gran utilización para las comunicaciones que deben ser rápidas, económicas y/o destinadas a un amplio número de personas.

Manual del empleado: este dispositivo presenta a la empresa y además brinda una guía o pautas de trabajo que le explican al nuevo integrante como deben realizarse las cosas dentro de la organización.

Folletos: son publicaciones puntuales para transmitir información sobre temas específicos.

La Organización Informal

La organización informal es un punto clave de análisis a la hora de realizar un plan de comunicación interna; ya que, junto con la cultura organizacional, estas relaciones no-formales nos dirán verdaderamente como interactúan las personas dentro de una empresa.

Para explicar un poco más este concepto, me basaré en la definición utilizada por los autores Davis y Newstrom: “la organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecida o requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente como resultado de la asociación de los individuos entre sí.” (1999, pág. 367)

Toda empresa cuenta con una organización formal; la que es establecida por la compañía tanto en los objetivos y las tareas a cumplir, como en las relaciones que se establecen para alcanzarlas; y una organización informal que se entremezcla con aquella, para componer al sistema.

Esta última es necesaria y beneficia a la empresa en cuanto satisface las necesidades de integración de los miembros de la organización, quienes establecen relaciones sociales y amistades. Pero también puede ser una fuente generadora de problemas cuando las personas se niegan a aceptar los cambios, justificando que si las cosas siempre funcionaron de una “determinada manera” no tienen porque cambiar.

La Cultura Organizacional

Cada empresa posee rasgos característicos que le son propios y la hacen única entre todas las organizaciones. Son estas particularidades lo que se



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



denomina cultura organizacional; tomaremos para este trabajo la definición propuesta por Edgar H. Schein: “la cultura es un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.” (1988, pág.25) Además debemos tener en cuenta otros aspectos fundamentales –como el medio ambiente o los héroes organizacionales- ya que ejercen una marcada influencia en la formación y el desarrollo de la cultura empresarial.

LOS PÚBLICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Al estar inmersas en el entorno -o macro-sistema-, las organizaciones entran en contacto con diversos públicos; con los que no deben, ni pueden, comunicarse a través de los mismos medios o mensajes; debido a que cada uno de ellos posee distintos intereses que lo vinculan a la misma. De esta manera, “Los públicos se definen por los tipos de interacción que realizan con la organización, y en base a ello organizan sus percepciones y relaciones con ella” (Paul Capriotti, 1993, pág. 38). Los individuos que conforman estos grupos pueden ser totalmente diferentes entre sí, pero al momento de relacionarse con la empresa los une una misma característica: intereses similares; que los llevarán a tener expectativas y normas de comportamiento en común. Estos tipos de comportamiento nacen del status² que posean las personas en relación con la organización.

Hoy en día solo logran sobrevivir y crecer aquellas empresas que identifican y conocen adecuadamente a los públicos, con los cuales se relacionan o relacionarán en el futuro; y con los que logren crear un feedback de comunicación y confianza. Realizar una correcta clasificación de los públicos es el primer paso para lograr un exitoso plan de comunicación.

² De acuerdo con Paul Capriotti el status es la posición que ocupa un individuo la cual le proporciona una serie de normas de conducta que este debe seguir.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



Estos grupos de interés, serán diferenciados y delimitados de acuerdo a la relación que los una a la empresa. Basándonos en Roberto Avilia Lanvertyn podemos clasificar a los públicos en: internos, mixtos y externos.

Público Interno: son todos aquellos individuos que comparten la cultura organizacional de una empresa por estar insertos en ella, y ayudan a esta a realizar su misión. Son las personas que trabajan “puertas adentro”, con las que se crea una relación de interdependencia, ya que la empresa necesita a los individuos para sobrevivir y alcanzar sus objetivos y las personas necesitan a la organización para satisfacer sus necesidades³. El que esta relación sea satisfactoria y armoniosa dependerá en gran medida de la buena comunicación que se establezca entre las partes. Este público debe ser el primer destinatario de cualquier plan de Relaciones Públicas ya que son la “cara visible” de la compañía frente a los demás públicos con la que la misma se relaciona

Público Mixto: son aquellos públicos que al estar involucrados de una u otra manera con la organización toman contacto con algunos rasgos de su cultura y ayudan directamente a la misma en la consecución de su misión y objetivos. Dichos públicos se subdividen a su vez en:

Semiinternos: “aquellos que sin pertenecer a la organización tienen estrecha relación con ella y coadyuvan fuertemente en la consecución de sus objetivos”.

Semiexternos: “aquellos que sin pertenecer a la organización tienen una relación cercana, pero no tan estrecha como los semiinternos, aunque mayor que la que poseen los públicos externos”. (Roberto A. Lanvertyn, 1999, pág. 130)

Público Externo: son los públicos que están en contacto con la organización por hallarse dentro del mismo macro-sistema e influyen en la organización desde una posición de de interés relativo.

³ Según Maslow las necesidades de los individuos son: Fisiológicas, de Seguridad, de Afiliación, de Estimación y de Auto realización. M. L. Muriel y G. Rota, Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas. Pág. 274 a 278.



LA VENTA DIRECTA

En Argentina para explicar qué es la Venta Directa se toma como referencia la definición propuesta por la Cámara Argentina de Venta Directa (CAVEDI), a la cual también adscriben los autores Hugo d'Ulbaldo y Juan A. Fontecha. Dicha definición es la siguiente: "Es la comercialización de bienes de consumo y servicios **directamente a los consumidores** generalmente en sus hogares o en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo y de manera más general **fuera de los locales comerciales establecidos**. Usualmente se hace a través de una **explicación o demostración** de dichos bienes o servicios por parte de un/a revendedor/a independiente." (CAVEDI, www.cavedi.org.ar)

Esta forma de venta se diferencia de cualquier otra forma de venta pues posee características que le son propias, a saber:

- Llegada directa del producto o servicio del productor o fabricante al consumidor o usuario.
- Mínimo capital de inversión.
- Puede ser desarrollada en horas libres.
- Se realiza en el hogar, el trabajo o en los hogares de los otros; no en los locales de venta.
- Exige capacitación y entrenamiento para dar a conocer el producto o servicio.
- No tiene límites, en cuanto al sexo o a la edad de los participantes.

Pero además de sus propias particularidades, la venta directa tiene distintas formas de comercialización; las que también poseen sus propios rasgos identitarios, estas son:

- **El sistema "Door to Door"** (puerta a puerta): también llamado "venta domiciliaria". Se basa en la premisa de un vendedor, al cual se le asigna un vecindario o "parcela", quien va casa por casa ofreciendo los productos de una determinada compañía.
- **La venta en reuniones**: este tipo de venta se da cuando una persona invita a su casa a familiares y amigos para participar de la demostración de algunas clases de productos, la cual es llevada a cabo por un demostrador experto.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



- **La venta por catálogo:** esta modalidad de venta se basa en un catálogo o “revistita” que muestra los productos de una empresa, describe muy brevemente los mismos, sobre todo en cuanto a sus materiales de fabricación y medidas, e indica su precio. A dicha revista se la hace “circular” entre amigos, conocidos, familiares, etc. quienes hacen, al dueño del catálogo, el pedido deseado. Los productos en este caso se abonan contra entrega.
- **El marketing multinivel:** es aquel en el cual se invita a los vendedores ya participantes a incorporar nuevas personas a la fuerza de ventas y se les paga un plus por las ventas que estos realicen.
- **Los sistemas piramidales:** son, conforme a la bibliografía consultada, un sistema de venta fraudulento, ya que se basan en la realización de una inversión inicial por parte de una persona para adquirir el “derecho” de incorporar más participantes a dicho sistema, por los cuales se le pagará al primero, un porcentaje de la inversión realizada por los nuevos integrantes.

De acuerdo con los autores antes mencionados, las principales razones que atraen a las personas a incorporarse a la venta directa son:

- Poder obtener rendimientos acorde con el esfuerzo y dedicación.
- Contactarse con otra gente, asistir a eventos y recibir reconocimientos.
- Ayudar a financiar la independencia personal.
- La posibilidad de acceder a una futura carrera de tiempo completo.
- Le apasiona la venta.
- Poder desarrollar su propio negocio.
- Le gusta el producto y cree en el mismo.

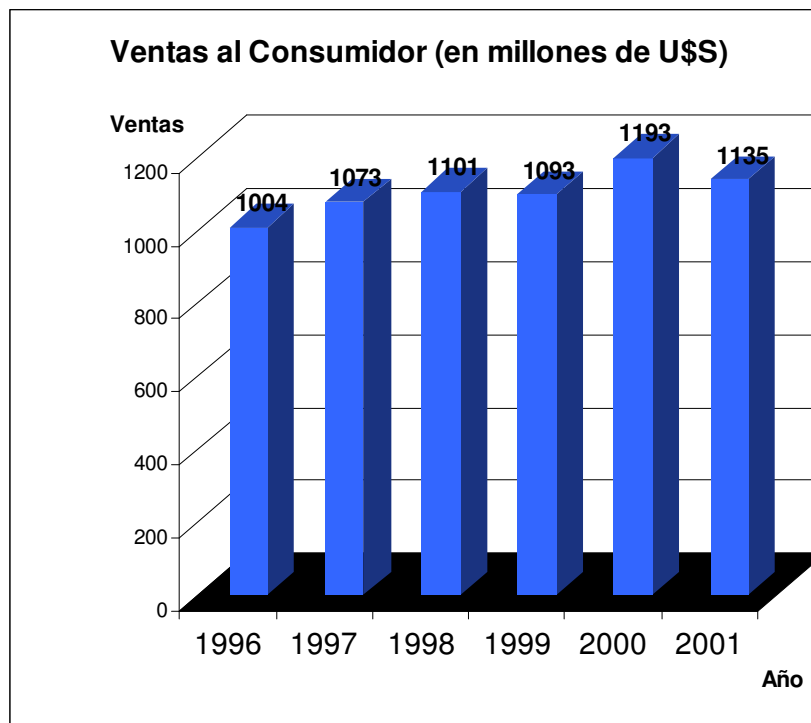
LA VENTA DIRECTA EN ARGENTINA

La Venta Directa como se la conoce hoy en día en la Argentina comenzó en el año 1968.

En los últimos años este sector ha tenido un marcado crecimiento, resistiendo incluso a la grave crisis económica que sufrió nuestro país a fin del 2001. Y aunque suene contradictorio es debido a ella que este rubro se transforma en una gran oportunidad de negocios y crecimiento; ya que los elevados índices de desocupación y la reducción del poder adquisitivo de las personas las a llevado a buscar medios alternativos para proveer una entrada extra, o incluso el único ingreso de la familia.

Como resultado de un estudio realizado en el 2001 por **CAVEDI**⁴, asociación que reúne a las empresas que representan el 70% del mercado argentino de Venta Directa, y en el 2002 por el Diario “La Voz del Interior”, hemos extraído las siguientes conclusiones en cuanto a las tendencias de este sector:

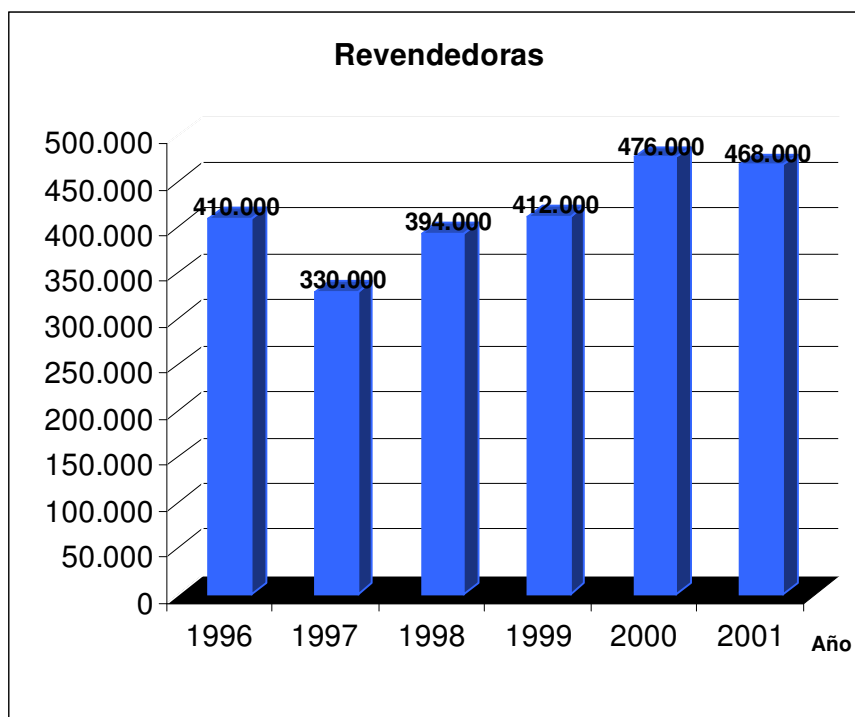
- US\$ 1.135 millones en Ventas a precio al público.



⁴Información obtenida de la Cámara Argentina de Venta Directa y del Diario La Voz del Interior.

Como lo muestra el gráfico de la página anterior; aunque en el 2001 se observa una leve disminución de la facturación, los años anteriores muestran un marcado crecimiento. En Córdoba la venta directa presenta un atractivo -y poco explotado- mercado con una facturación de \$ 100 millones aproximadamente en 2002.

- 468.000 revendedores/as

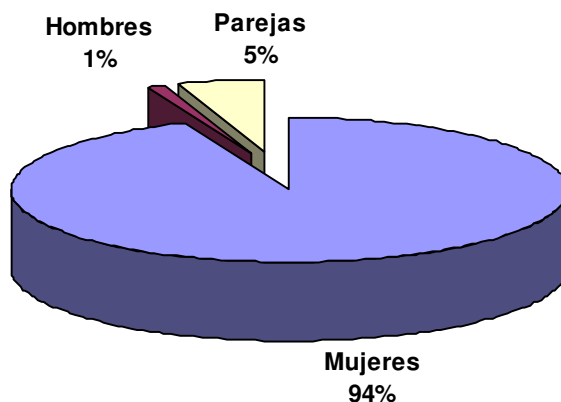


Es en el ámbito de la incorporación de vendedoras donde se ha producido un gran incremento, 42.000 nuevas personas - lo que hace un total de 500.000 - se han sumado durante el año 2002 a esta modalidad de venta que les permite sumar un promedio de entre \$350 y \$1.000 por mes.

- Demografía de la fuerza de ventas

A pesar de que actualmente la mayoría de las empresas esta buscando diversificar su fuerza de ventas - incorporando hombres y mujeres más jóvenes - esta actividad sigue siendo casi exclusivamente de mujeres.

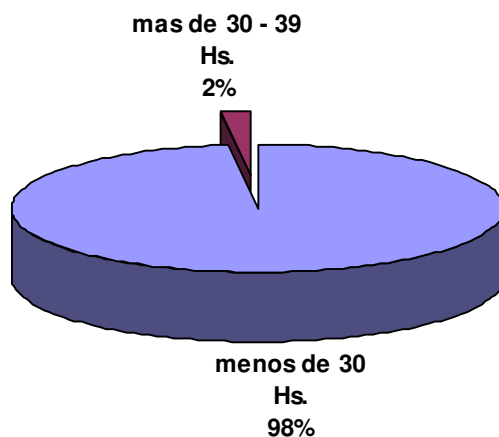
Demografía de la fuerza de ventas



- Dedicación semanal en horas.

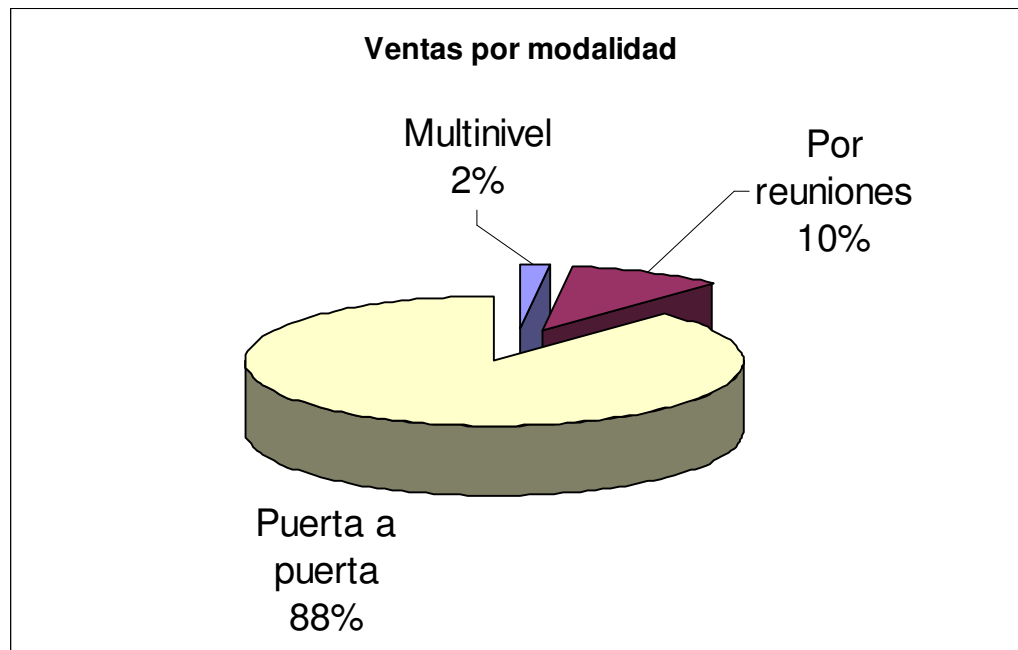
Como puede observarse en el gráfico, casi la totalidad de las personas dedican menos de 6 horas diarias durante la semana para llevar a cabo esta actividad, lo que hace a la misma muy rentable, ya que como se dijo anteriormente un vendedor gana un promedio de entre \$350 y \$ 1.000 por mes.

Dedicación semanal en Horas



- Ventas por modalidad.

Al principio de este trabajo se han desarrollado los distintos sistemas de ventas por lo que aquí solo mostraremos como se distribuyen en nuestro país.





TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



VENTA POR REUNIONES (HOME – PARTY)

Como se explicó anteriormente, este tipo de reunión se da cuando una persona invita a otras a su domicilio, para presenciar la demostración de un determinado producto, llevada a cabo por un demostrador experto.

Para que la misma se produzca deben intervenir tres clases de participantes:

- **Anfitrión:** Es la persona que ofrece su domicilio y sus relaciones para realizar una demostración de un determinado producto y su posterior venta. A cambio de ello recibe un obsequio por parte del vendedor.
- **Potenciales clientes:** Personas de conocimiento del anfitrión que saben que, en dicha reunión, un vendedor les practicará la demostración de los beneficios de un determinado producto.
- **Vendedor:** o “demostrador” representa a una empresa de venta directa. Es el responsable de mostrar las bondades del producto, ante un mercado potencial mucho más predispuesto –porque conoce el motivo de la reunión-.

Para que este sistema sea eficiente debemos tener en cuenta algunas características a cumplirse; tanto en los productos que vendemos como en las reuniones que realicemos:

Características de los productos de venta por reunión

- **Innovación:** las características del producto no deben ser conocidas por los posibles compradores; tampoco deben hallarse en otros productos del mercado.
- **Exclusividad:** que dichos productos solo se vendan de forma directa, no a través de comercios.
- **Calidad:** debe ser igual o superior a la de los encontrados en locales comerciales, pero manteniendo un nivel similar de precios.
- **Garantía:** la garantía será de mayor duración y el servicio post-venta contemplará todas las necesidades que los clientes puedan tener.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



- **Necesidad de demostración:** El producto debe requerir de una demostración de sus beneficios y cualidades para ser utilizado correctamente.

Para que esta reunión sea efectiva deben tenerse en cuenta algunas condiciones al momento de producirse la misma:

- **Crear un ambiente agradable:** para que tanto el vendedor como los clientes se sientan cómodos. Lo cual predispondrá a estos últimos a participar y comprar.
- **La duración de la reunión no deberá extenderse más allá de una hora y media:** para evitar la dispersión, distracción, aburrimiento y cansancio de los participantes.
- **El número de asistentes no será menor de seis ni mayor de diez:** para que se produzca un buen nivel de ventas y el demostrador no tenga dificultades a la hora de manejar la reunión.
- **Ofrecer productos “de compra posible” en cuanto a su valor:** para que el comprador pueda decidir por si mismo la compra. Si el precio es muy elevado, también debe invitarse al cónyuge o quien ayude a tomar la decisión.
- **El vendedor, única “persona ajena” a los participantes:** deberá retirarse de la reunión una vez concertadas las ventas y los nuevos contactos.
- **La reunión deberá ser concertada preferentemente por la tarde:** y en los momentos en los que la anfitriona sepa que no se producirán interferencias.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

HISTORIA DE ESSEN

En el año 1954, bajo el nombre de Essen –cocina o cocinar, en alemán - Armando Yasci y su familia empezaron a desarrollar una pequeña fábrica de quemadores para cocina en la ciudad de Venado Tuerto, Provincia de Santa Fe.

Pero es en 1980 cuando se establece como una fábrica de cacerolas, y desde entonces lleva vendida más de 15.000.000 de unidades.

Hoy Essen es la industria de aluminio más importante del país y la fábrica de cacerolas más grande del mundo, la empresa cuenta con su propia planta industrial de 20.000 m² de superficie cubierta, equipada con la más sofisticada tecnología y robótica, que junto a sus 400 empleados producen más de 150.000 cacerolas por mes.

La filosofía de la empresa es la búsqueda permanente en la calidad de sus productos, la calidad en el servicio, la capacitación constante de su personal y el incondicional compromiso con el cuidado del medio ambiente.

El deseo de mejora fue, es y será un factor constante en esta empresa.

SISTEMA DE VENTA DIRECTA

Es por medio de Demostradoras que comercializan sus productos, porque Essen considera que es la mejor manera de hacer conocer sus productos y los beneficios que ellos brindan a sus usuarios.

La Anfitriona es su “Socia” en la preparación y realización de la demostración. Es quien convocará a sus amistades a su casa para presenciar la demostración y recibirá de acuerdo con las ventas, productos como regalo. Ella se encargará de recaudar el dinero de las compras realizadas en su casa y lo entregará a la Demostradora contra entrega de los productos.





TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



REGIÓN ATENEA

En este trabajo nos basaremos sólo en la llamada **Región Atenea**⁵ esta abarca las Provincias de Córdoba, San Luis, San Juan y Mendoza, además de parte de Santiago del Estero, Salta y la Rioja.

En cuanto a su grupo humano, está conformado por 25⁶ Distribuidoras, 520 Demostradoras/ Vendedoras –divididas en 4 niveles de asesoría-, las cuales poseen de 20 a 100 anfitrionas fijas cada una, más las que realizan reuniones ocasionalmente, por lo tanto hay en esta región aproximadamente unas 26.000 Anfitrionas dispuestas a lo largo de las siete provincias.

A pesar de la gran cantidad de integrantes y la amplia dispersión geográfica, la Región Atenea se mantiene en permanente contacto. Debido a las características particulares de la empresa, a la hora de contactarse se privilegian las formas de comunicación que proporcionan mayor rapidez, como el teléfono, el fax (en el caso de las Distribuidoras) o personalmente, ya que permiten una comunicación fluida y constante. Sin embargo se puede apreciar, a través de su planificación de reuniones⁷ que el contacto cara a cara es considerado de suma importancia en la organización, ya que posibilita generar una sólida integración entre sus miembros. Pero la generación de un sentimiento de pertenencia en la fuerza de venta no termina ahí, puesto que a las reuniones antes mencionadas debemos sumarle: un evento anual organizado por la región; eventos trimestrales realizados por las Distribuidoras, para sus Demostradoras; y uno o dos viajes anuales a la Fábrica de Essen en Venado Tuerto, para las mejores Distribuidoras y Vendedoras de la región. Otras actividades de integración que no dependen de la Gerencia Regional pero que la involucran son: una reunión internacional o nacional, para el reconocimiento de las personas más destacadas,

⁵ Más conocida como Región Córdoba por hallarse aquí la gerencia regional de la misma.

⁶ 9 en Córdoba Capital, 6 en el interior de la provincia; 3 en Mendoza Capital, 3 en el interior de la provincia; 2 en San Juan; 1 en Santiago del Estero; 1 San Luis.

⁷ De la Gerente Regional con las Distribuidoras: de Córdoba, una vez por mes; de las demás provincias, como mínimo cada tres meses.

De las Distribuidoras con sus Demostradoras entre 1 y 3 veces por mes.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



distintos eventos para el lanzamiento de nuevos productos o Unidades Estratégicas de Negocios y la publicación bimensual de la empresa.⁸

DEMOSTRACIÓN DE COCINA ESSEN

• **Antes de la Demostración:**

- Se arma el set, se prepara la regalaría y la papelería.
- Se verifica que estén listos todos los elementos para la demostración.
- Se verifica el estado de los fuegos en la cocina.
- Se da la bienvenida a los asistentes.
- Se entregan los Bienvenidas⁹ y luego se retiran.

• **Demostración:**

- Agradecer a la anfitriona, entregarle el Regalo de Gracias y la Colección Personal de Diamantes¹⁰, mostrar y/o explicarla.
- Presentar a la empresa, los productos, la demostración y el servicio post venta.
- Explicar las funciones que cumplen las piezas y los distintos tipos de fuegos.
- Preparar los distintos platos y explicar la función a la que corresponden.
- Explicar la facilidad de limpieza de las piezas.
- Mostrar y/o explicar la composición del Set de Accesorios.

• **Después de la Demostración:**

- Presentación de las propuestas de adquisición, forma de pago y modo de entrega (individuales y personales).
- Invitar a la incorporación como anfitrionas.

• **Cierre de la reunión:**

- Agradecer por la asistencia y felicitar por la excelente inversión que han realizado.
- Comprometerse a brindar atención y asesoramiento cuando lo necesiten.

⁸ Estas últimas actividades son diagramados por la Gerencia Nacional de Essen.

⁹ Cupones para llenar con los datos, que facilitan la obtención de información para el cierre de la venta.

¹⁰ Ver anexo pág. 7



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



INCORPORACIÓN DE VENDEDORAS

La organización se expande a si misma a través de sus actuales miembros. Tanto las distribuidoras como las vendedoras pueden incorporar nuevas personas a la fuerza de venta.

Estas nuevas vendedoras son incorporadas a la empresa básicamente a través de dos sistemas:

Incorporación dentro del sistema: esta forma de incorporación se da en las demostraciones de cocina; cuando la Demostradora o Distribuidora, considera que alguien coincide con el perfil deseado para ser vendedora, concierta con esta persona una entrevista posterior. Dicha entrevista es llevada a cabo en la reunión mensual que realiza la Distribuidora, en donde se le presenta la empresa y se la invita a participar en la misma.

Incorporación fuera del sistema: se realiza a través de diversos medios; como por ejemplo stands a donde la gente se acerca para solicitar información. También se lleva a cabo por medio de diferentes eventos, como demostraciones de cocina, en donde el público¹¹ completa un cupón con sus datos para participar del sorteo de una cacerola, de esta manera se crean bases de datos para la venta de productos y la incorporación de personal. Una tercera forma de captación es a través del programa televisivo VA POR VOS que conduce Guillermo Andino de Lunes a Viernes a las 16 por América; en dicho programa se realiza un micro de cocina Essen, y durante la aparición del mismo se pone al aire un número telefónico al cual llamar si se desea adquirir piezas o ingresar en la organización, estos datos son remitidos a la gerencia regional donde se decide a que distribuidora delegar la información. (Actualmente este medio ya no es tenido en cuenta debido a que el programa ha dejado de emitirse).

Ahora bien, no todas las mujeres ingresan por las mismas razones o se dedican de igual forma a la venta directa. En el caso particular de Essen es alrededor del 20% de las ingresantes quienes le prestan una dedicación full time con proyección a largo plazo, ya que se capacitan constantemente y disfrutan de lo que hacen. Luego hay un 70% de mujeres que lo toma como una actividad de

¹¹ Por lo general sólo mujeres.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



apoyo, para sumar un segundo sueldo al hogar, estas venden unas 4 ó 5 piezas al mes, ganando entre \$120 y \$160, es decir que sólo realizan una o dos demostraciones mensuales. Por último, el 10% restante desiste luego de algunos meses de trabajo.

MODALIDAD DE ASCENSO

Debemos marcar aquí que Essen es una empresa donde se puede aspirar al crecimiento; dejar de ser Vendedora para ascender no es un camino fácil, pero como lo atestiguan las 25 Distribuidoras con las que cuenta actualmente la Región Atenea tampoco es imposible.

Básicamente, la empresa busca que sus mandos intermedios posean dos características fundamentales: obtención de resultados y condiciones personales.

La obtención de resultados apunta a que esta persona lidere un grupo de más de 6 vendedoras, con una facturación mayor a los \$ 6.000, con este primer paso se asciende como Asesora. Una vez logrado esto y luego de incrementar las ventas hasta superar los \$12.000 - si es posible alcanzar los \$15.000 – se debe esperar que la compañía realice alguna promoción para poder ocupar el lugar de Distribuidora. Esto presenta un problema puesto que mientras se es Vendedora y Asesora se está, obviamente, bajo el cargo de una Distribuidora Madre la cual no desea perder los volúmenes de venta que factura dicha demostradora con ansias de ascender; por lo tanto le ofrecerá mayores premios y porcentajes de ganancias. Esto trae como consecuencia que haya muy poca renovación de Distribuidoras, las cuales se perpetúan en sus puestos trabando el crecimiento de mujeres más jóvenes.

En cuanto a las condiciones personales, se buscan mujeres dinámicas, emprendedoras y que demuestren una gran capacidad para conducir a sus grupos en la obtención de resultados.

LA CULTURA EMPRESARIAL

Essen es una empresa en donde el dinamismo y la dedicación de las personas a su trabajo, son tomados como valores fundamentales. Esto se atestigua en la premiación y el reconocimiento constante a aquellas Vendedoras,



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



Distribuidoras o Gerentes Regionales que han crecido, ya sea en volúmenes de venta o a través de la incorporación de nuevas personas.

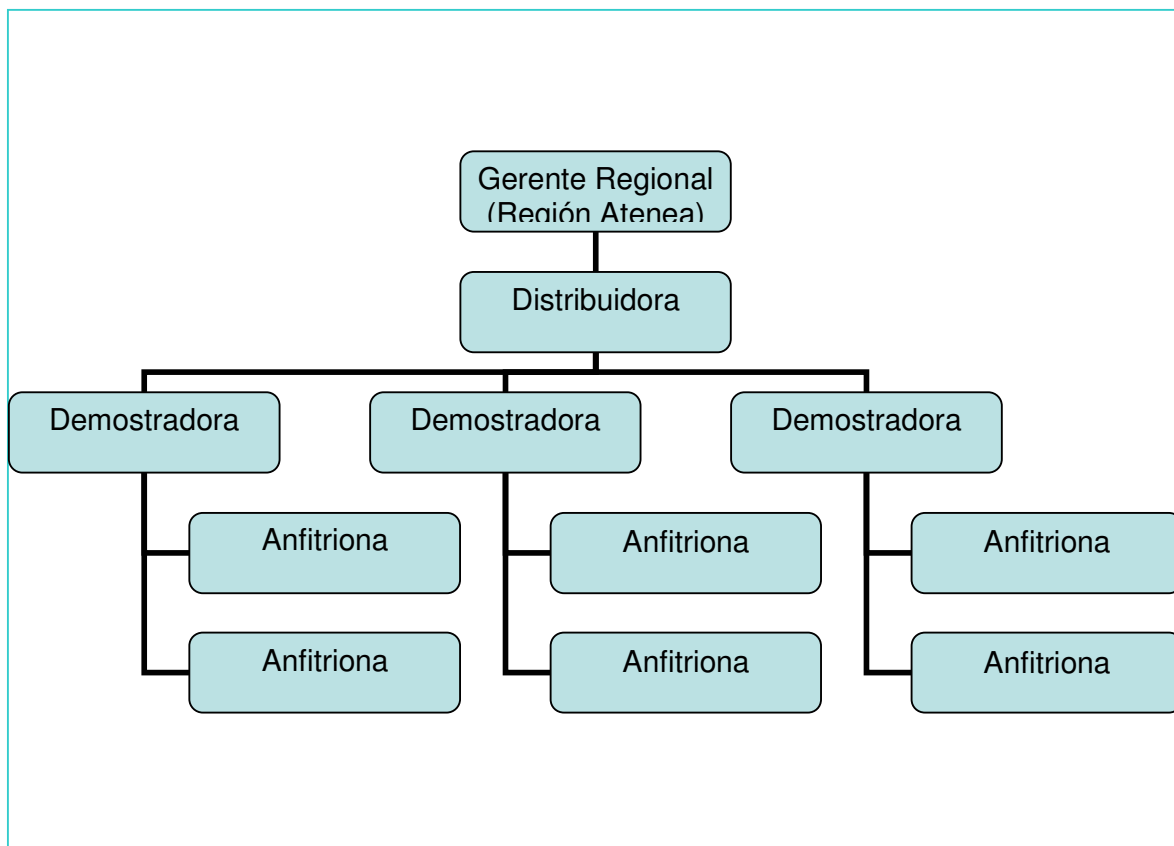
Pero no todo es trabajo y dinero, también se hace mucho hincapié en el grupo humano, en hacer sentir a las señoras como parte de una familia; donde, como en toda familia, se evita cualquier tipo de formalismo entre los miembros de la misma y las relaciones que se establecen son totalmente informales. Es una cultura flexible, en la que está permitido “jugar”. En donde cada una de las vendedoras tiene la libertad de emplear cualquier acción que considere necesaria para llevar adelante su negocio.

Y si bien hasta hace algo más de 1 año atrás las únicas que tenían acceso a la compañía eran las mujeres; con la incorporación de las nuevas UEN¹², de a poco, la empresa ha ido aceptando a los hombres como miembros de la misma.

¹² Ver Anexo, página 2

ORGANIGRAMA

Debido a que no podemos realizar un organigrama que ejemplifique la magnitud de esta zona, el que presentamos a continuación es meramente a modo de esquema.





LOS PÚBLICOS

Dentro de los públicos internos encontramos a:

- Gerente General.
- Distribuidoras.
- Demostradoras, divididas en cuatro niveles de asesoría.
- Anfitrionas.

El público mixto está compuesto por:

Semiinternos:

- La familia de los integrantes de la empresa.
- Personal contratado.
- Las Clientes (actuales).

Semiexternos:

- Los distribuidores (personas que trasladan las cacerolas desde la fábrica).
- Los comisionistas (personas que trasladan las piezas a las demostradoras).
- La empresa de Correos Oca, por ser quien transporta las bolsas de información y facturación entre la casa central y la región.
- Banco Nación Argentina, pues es a través del cual se realizan las operaciones financieras.

Por último, el público externo está conformado por:

- Los habitantes dentro de la zona de influencia de la región.
- Los clientes (potenciales).
- Los competidores.
- Los medios de comunicación.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



LA COMPETENCIA DE ESSEN

Los competidores de Essen se dividen en dos categorías. Por un lado están las otras compañías de venta directa, ya que entre ellas suelen “robarse” vendedoras; y por otro lado se encuentran aquellas empresas fabricantes de cacerolas, que compiten con Essen en cuanto a la calidad y precio de sus productos. Cabe destacar que a continuación solo se realizará una lista de aquellas empresas que comparten el mismo rubro que Essen ya que, para sus miembros, la empresa no tiene competidores en ninguna de las categorías arriba mencionadas.

Competidores por sistema de venta:

Amway.

Avon.

Tupperware.

HerbaLife.

Fuller.

Swiss Just.

Jafra.

Mary Kay.

Natura.

Amodil.

El Reino de la Miel.

PSA

Gigot.

Fragancias 2003 Ricciuti & Sillage.

S & P.

El Club Argentino del Libro.

Martina Di Trento.

Competidores por producto:

Eterna.

Cuccina Fácil.



DISEÑO METODOLÓGICO

Los instrumentos que hemos utilizado para ponernos en contacto con el Público interno de la Región Atenea y recolectar la información necesaria para llevar a cabo este trabajo fueron:

Observación Directa Simple y Global

En esta forma de indagación el investigador utiliza para la recopilación de información sus propios sentidos. Sin embargo, la misma se distingue de la simple observación diaria debido a que es llevada a cabo de manera planificada y sistemática.

Esta se llevó a cabo en las reuniones que realizaron la Gerente General con sus distribuidoras y, en las que algunas de estas realizaron con sus vendedoras. Cabe aclarar que dichas observaciones se efectuaron de manera no participativa.

Análisis de Dispositivos

Este análisis se llevó a cabo a través de la observación directa en reuniones realizadas por la gerente regional y las distribuidoras.

En el mismo se detalla: fecha, lugar, grupo (por quienes estuvo conformada la reunión) y las observaciones propiamente dichas.

Análisis de los Soportes

Para realizar este análisis, como primer paso se procedió a identificar los soportes de comunicación interna y en segundo lugar se los estudió con respecto a las siguientes características:

- El / los objetivos que cumple.
- La información que contiene
- Público al que está dirigido.
- La frecuencia con que se utiliza.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



Entrevistas

Las mismas se aplicaron a 3 de las 9 Distribuidoras de la ciudad de Córdoba Capital. Para llevarlas a cabo se tomó como base la guía de pautas expuesta en el Anexo.¹³

A través de esta técnica se obtuvo información acerca de lo que dichos miembros de la organización observan y piensan sobre:

- La información que recibe de la empresa.
- Los canales de comunicación (dispositivos y soportes).
- La integración a la empresa.
- La incorporación de personas.
- El entorno y la competencia.

Encuestas

Se practicaron 34 encuestas¹⁴ a Demostradoras de la Ciudad de Córdoba Capital.

A través de esta técnica se recopiló información acerca de lo que dichos miembros de la organización observan y piensan sobre:

- La información que recibe de la empresa.
- Los canales de comunicación (dispositivos y soportes).
- La integración a la empresa.
- La incorporación de personas.
- El entorno y la competencia.

*Las entrevistas y encuestas fueron delimitadas por medio de un **Muestreo por Conveniencia**, “En este muestreo, el investigador elige la hora, el día y el lugar que le convengan para realizar su investigación” (Dr. Reida Jensen Castañeda, www.uv.mx/iiesca/revista3/aspectos.htm). Esta muestra es de carácter no probabilístico, por lo que los resultados no pueden inferirse a todas las demostradoras de la región.

¹³ Ver Anexo pág. 18

¹⁴ Ver Diseño de Encuesta en la pág. 49 del Anexo



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



Esta delimitación fue llevada a cabo por la Gerente Regional, quien nos permitió realizar unas 10 encuestas aproximadamente a las Demostradoras de las 3 Distribuidoras entrevistadas; alegando que las demás señoras de la región desconfiarían del propósito de dichas encuestas y entrevistas y las considerarían invasivas y ofensivas. Por lo que hemos podido observar las integrantes de este grupo son reacias a plasmar sus opiniones tanto en cassette como en papel.

A pesar de esto creemos que los datos obtenidos pueden ser tomados como base para este proyecto debido a que en una empresa con una cultura tan fuerte y valores ampliamente compartidos, como los que poseen Essen, las opiniones dentro del mismo grupo de personas suelen coincidir. A su vez, a estos datos le hemos sumado la información obtenida en las observaciones realizadas, en donde se produjeron “charlas informales” con las señoras.



ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

ANÁLISIS DE LOS DISPOSITIVOS DE COMUNICACIÓN

Para este grupo, las reuniones con la fuerza de ventas son excelentes medios de comunicación; debido a que a través de las mismas se puede reunir a un gran número de personas para abarcar distintos temas, en encuentros que duran desde una hora hasta 2 días.

Estos encuentros tienen varios objetivos¹⁵ que se llevan a cabo en un clima distendido e informal, jovial si se quiere, ya que durante algunos de los encuentros se canta y baila, se realizan sorteos e incluso se llevan a cabo teatralizaciones para presentar nuevos productos o cambios en los existentes.

Pero lo más importante es que los dispositivos proporcionan un fuerte sentido de pertenencia a las participantes; y una profunda integración entre ellas y con la empresa. Esto puede apreciarse con mayor claridad en las reuniones que lleva a cabo la Gerente Regional con las Distribuidoras, y estas, con sus Demostradoras, en las cuales se intercambian ideas, formas de motivación, se discute como lograr las promociones lanzadas por Essen, se informa sobre cambios en la empresa o en los productos, etc.

ANÁLISIS DE LOS SOPORTES DE COMUNICACIÓN

A través del análisis de los distintos soportes de comunicación hemos podido determinar que Essen dispone de medios gráficos que no son sólo un canal de comunicación con la fuerza de ventas, sino que se los destina también a las clientas y otros públicos, cumpliendo así el doble rol de soporte de comunicación interna y externa (a excepción del Manual de Bienvenida que está destinado sólo a las nuevas demostradoras). Estos soportes son utilizados para informar sobre la empresa, sus productos, el cuidado de la salud, las promociones, la variación o la implementación de nuevos productos por parte de la empresa, etc. Estos medios de comunicación se distinguen por la calidad con la que están realizados, ya que todos los soportes analizados se encuentran elaborados en un excelente papel, con muy buena calidad fotográfica y con una

¹⁵ Ver Anexo, página 14



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



amplia gama de colores. Cabe resaltar que todos los materiales gráficos utilizados por la Región Atenea están a cargo de la Gerencia Nacional; dicha región no posee ningún soporte que le sea propio, aunque las integrantes de la misma tenga total libertad para implementar cualquier medio que consideren necesario para mejorar su trabajo.

En relación a los soportes tecnológicos, de acuerdo a la información obtenida en las entrevistas y encuestas realizadas; se privilegian aquellos que permiten una comunicación rápida y un contacto directo con la otra persona como por ejemplo el teléfono. En lo referente a facturación y pedidos de mercadería, el fax es el medio más utilizado por las distribuidoras, debido a que la mayoría de las señoras considera el e-mail como una tecnología muy avanzada y delega el uso del mismo a un familiar.

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Los datos obtenidos en las entrevistas¹⁶, nos han permitido comprender mejor a las distribuidoras; su modo de actuar, su forma de relacionarse entre si y con el entorno, su visión sobre la empresa, su crecimiento, su contexto y su futuro.

Estas personas, poseen una total lealtad hacia la empresa y el grupo del cual forman parte; cuentan entre sus características principales, con un gran dinamismo y una alta motivación, para alcanzar los objetivos propuestos; y si bien debemos reconocer que gran parte del mismo es inducido a través de premios, recompensas y reconocimientos por la consecución de dichos objetivos; también tenemos que destacar que el respaldo brindado por la empresa y la creencia en la superioridad, calidad y beneficios que proporcionan los productos son los principales promotores del entusiasmo y las ganas de trabajar demostrada por las distribuidoras. En relación a la pregunta porqué eligieron trabajar en la empresa las respuestas fueron unánimes; este sistema de ventas les permite trabajar de forma independiente, estableciendo libremente sus horarios, les aporta una alta

¹⁶ Ver Anexo página 20



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



rentabilidad por hora de trabajo y les proporciona el respaldo de una empresa sólida con más de 20 años de trayectoria.

Cuando se les pregunta a las señoras qué consideran como pilares dentro de la empresa las respuestas vuelven a concordar: **La innovación constante** – que le permitió a Essen superar la grave crisis del 2001 y 2002- y **el carisma de la familia Yasci**, a quienes se describe como personas que saben comunicarse, que saben llegar a la gente.

En cuanto al tema central que nos ocupa, la comunicación, hay que rescatar el hecho de que la región permanece en permanente contacto a través de diferentes medios como por ejemplo: las **reuniones**¹⁷, el **teléfono**, los **encuentros personales**, la **revista Essencial**, el **fax** y el **e-mail**, aunque este último no es muy utilizado ya que la mayoría de las señoras desconoce su uso y delega el mismo a un familiar. A nuestro entender la gran falencia en esta instancia es la falta de un soporte propio de la región, el cual permita transmitir todas las novedades, noticias e informaciones propias del hacer cotidiano de este sector.

Otro tema de gran relevancia para la organización es la incorporación de nuevas personas a la fuerza de ventas, a través de las cuales la empresa se expande y aumenta sus volúmenes de venta, en este punto hemos detectado la falta de acercamiento por parte de las señoras hacia el mercado, ya que las mismas no generan demasiados eventos o puntos de encuentro con quienes están interesadas en formar parte de la empresa o en los productos. Queremos enfatizar que los eventos servirán para contrarrestar el problema planteado por la inseguridad y la resistencia de las anfitrionas a organizar demostraciones en su casa. Pero el análisis más importante que hemos hecho, es que las señoras no buscan contacto con personas menores de 40 años; gracias a las cuales no sólo se expandirán a nuevos mercados sino que serán la fuerza motora de Essen en los años venideros.

Aquí también cabe resaltar que aunque a lo largo de los años cada vendedora ha conformado una amplia base de datos que se acrecienta día a día;

¹⁷ Ver Análisis de los Dispositivos pág. 33 y Anexo pág. 14.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



las Distribuidoras consultadas plantean que la mayoría de sus Demostradoras no la emplea correctamente o no tiene el hábito de consultarla, con lo que desperdician valiosas oportunidades de negocios.

Si bien actualmente la organización es percibida por las entrevistadas como la marca líder del mercado, a quien no le identifican competidores, esto podría cambiar puesto que otras empresas de venta directa están incorporando productos similares a los ofrecidos por Essen.

Aun así, las expectativas en cuanto al futuro de la marca son más que favorables ya que se percibe que en los próximos años la empresa continuará creciendo y expandiéndose hasta contar con una presencia mundial.

ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

Para obtener una mejor visión sobre la empresa y sus costumbres se realizó un muestreo por conveniencia y se le aplicó a este grupo las encuestas mencionadas con anterioridad. Debemos destacar que al ser un muestreo no probabilístico, sus resultados no pueden inferirse a toda la población de la región.

Las Vendedoras cuentan con una edad promedio de 50 años y el tiempo de permanencia en la empresa varía entre los 3 meses y los 15 años.

En cuanto a las razones de ingreso a la compañía; se destaca, en primer lugar, el aprecio por los productos, ya que las señoras están convencidas no sólo de la excelente calidad de los mismos sino también de todos los beneficios que las piezas brindan a quienes las adquieren. Mientras que el segundo y tercer lugar lo ocupan: la necesidad de trabajo, ya que muchas de las encuestadas no poseen experiencia previa o han perdido sus empleos a una edad en la cual es muy difícil reinsertarse en el mercado laboral, y la necesidad de dinero extra; esta forma de ventas les permite organizar su tiempo de trabajo, para poder desempeñar el mismo en paralelo con otras actividades.

Cuando se aborda el tema de la comunicación, se puede apreciar que los principales medios a través de los cuales las Demostradoras se mantienen en contacto con sus Distribuidoras y Anfitrionas son: personalmente, por teléfono y en las reuniones de grupo; siendo prácticamente inexistente el uso del e-mail o



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



del fax y en caso de que se establezcan comunicaciones por estas vías, el manejo de las mismas es delegado a algún miembro de la familia.

Queremos aclarar que las reuniones de grupo mencionadas anteriormente se realizan en la casa de cada Distribuidora variando su frecuencia en 1, 2 ó 3 veces por mes dependiendo de la necesidad y conveniencia de cada grupo. Estos encuentros son catalogados como muy eficientes por la mayoría de las señoras debido a que allí se les trasmite la información necesaria para realizar su trabajo, se discuten temas de interés y se las motiva, y se motivan mutuamente, para alcanzar los distintos objetivos propuesto por la Distribuidora, La Gerencia Regional y la Gerencia Nacional. En este tipo de empresas la motivación es un tema de gran importancia puesto que es necesaria para inducir constantemente a las integrantes a lograr las metas fijadas. Para esto los incentivos más deseados, por este grupo, son:

- Cacerolas nuevas (se obtienen en las promociones que realiza gerencia nacional).
- Dinero.
- Reconocimiento.
- Promociones.
- Viajes.
- Obsequios personales.

A la hora de desarrollar su trabajo la amplia mayoría manifestó poseer una base de datos que ellas mismas emplean, no obstante la mitad de las encuestadas declararon, no considerar que esta se utilice correctamente o no supieron/quisieron contestar a la pregunta.

Como ya se ha tratado anteriormente, la presentación de candidatas es una de las formas por las cuales Essen crece y se expande. Al tratar este tópico encontramos que más de la mitad (el 59% para ser exactos) de las consultadas manifiestan estar motivadas para llevar a cabo esta tarea, sin embargo al preguntarles cuantas personas incorporan anualmente poco más del 50% reconoce que durante el año pasado y en los últimos meses no ha propuesto nuevas integrantes; mientras que aquellas que alegan haber presentado 1 ó 2



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



candidatas sitúan la edad promedio de estas entre 25 y 50 años (información que no consideramos muy confiable puesto que en las observaciones realizadas y en las entrevistas con las Distribuidoras, estas declararon no haber incorporado gente joven a sus equipos). Los medios más utilizados para la captación de nuevas Demostradoras son:

- Demostraciones.
- Stands.
- Presentación espontánea.
- Referencias particulares.
- Programa de televisión Va x Vos (actualmente este medio ya no es tenido en cuenta debido a que el programa a dejado de emitirse).

Finalmente, si se pregunta por la posición de Essen en el mercado, una extensa mayoría la sitúa como líder; en tanto un pequeño porcentaje la ubica entre las 10 primeras empresas. No obstante al plantear cuales son las amenazas provenientes desde el entorno se reconoce que la introducción de nuevas marcas de cacerolas al mercado y la aparición de numerosas empresas en el rubro de la venta directa, podrían desplazar a Essen de su liderato. Sin embargo las encuestadas también admiten que la incorporación de gente joven y la captación de nuevos mercados, en combinación con la reactivación económica que vive nuestro país proporcionan incontables oportunidades para el crecimiento de la compañía.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



ANÁLISIS F.O.D.A.

Luego de analizar la información obtenida a través de las diferentes herramientas de recolección de datos, estamos en condiciones de establecer las fortalezas y debilidades de la empresa, como así también las oportunidades y amenazas que le presenta su entorno.

FORTALEZAS

- Alta calidad de los productos.
- Constante comunicación entre sus miembros.
- Integración de la fuerza de ventas a la empresa.
- Constante motivación a la fuerza de ventas.
- Sólida cultura empresarial.

DEBILIDADES

- Escasa Incorporación de gente joven.
- Falta de integración entre los miembros de la región.
- Edad promedio de la fuerza de ventas 50 años.
- Escaso conocimiento en el manejo de herramientas informáticas.

OPORTUNIDADES

- Gente joven que quiere incorporarse.
- Apertura de nuevos mercados.
- Reactivación económica.

AMENAZAS

- Inseguridad, la gente se resiste a organizar reuniones.
- Cantidad de competidores, que ofrecen el mismo producto.
- Nuevas marcas de cacerolas.



DIAGNOSTICO

A partir de toda la información recopilada por las distintas técnicas de investigación esbozaremos a continuación el diagnostico de este trabajo.

Para comenzar queremos resaltar, como un hecho altamente positivo, la constante comunicación que se produce entre los distintos niveles de la Región; pero consideramos una falencia que esta carezca de un medio exclusivo de comunicación con su fuerza de ventas, por el cual transmitir a todas sus integrantes distintas informaciones y novedades relacionadas al quehacer diario de Atenea. Pero este soporte no sólo transmitiría información y brindaría reconocimiento a las Distribuidoras y Demostradoras más destacadas de la zona; sino que también permitiría a las integrantes conocerse y, por qué no, relacionarse con colegas de distintas provincias que forman parte de su misma Región.

Y si de integración hablamos debemos expresar que consideramos necesario que se incluya en el calendario anual de eventos de Atenea una fiesta o encuentro destinada a todos sus miembros; pues si bien actualmente se realiza una reunión de 2 días al finalizar el año, a dicho evento sólo pueden asistir aquellas mujeres que han alcanzado un determinado objetivo propuesto por la gerencia; dejando así a la mayoría de las señoras fuera del encuentro.

Otro hecho que cabe destacar es la constante innovación introducida permanentemente por la empresa; aunque debemos advertir que la Región Atenea ha quedado rezagada en este aspecto, debido a que actualmente se ha informatizado la relación entre la Gerencia Nacional y las Regionales, utilizando el e-mail casi con exclusividad para cualquier contacto; pero cuando observamos lo que pasa en Atenea descubrimos que continúan empleando sus formas tradicionales de contacto, lo que en parte se debe a una nula capacitación de las señoras en cuestiones informáticas; y si bien es cierto que dentro de este sistema de ventas cada persona maneja su propio negocio, consideramos que es pertinente a la Región motivar a sus integrantes en el campo de la computación.

Para ir finalizando, quisiéramos plantear la que a nuestro entender será la mayor crisis de la Región Atenea en el futuro; si no empieza desde ahora a revertir esta situación: la edad de sus miembros. Actualmente vemos como esta



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



situación puede contrarrestarse en poco tiempo como consecuencia del gran número de chicas jóvenes, menores de 40 años, que desean ingresar a la venta directa. Pero no se puede, ni se debe, esperar que este grupo se acerque por si solo; hay que estimular, motivar y capacitar a Distribuidoras y Demostradoras para que tomen contacto con nuevas personas. Para esto es fundamental contar con preparación en una disciplina como el Marketing la cual le proporcionará a las señoras los conocimientos necesarios para expandirse a nuevos segmentos y a nuevos mercados.

Ahora si vamos concluyendo, pero no sin antes asegurar que consideramos que la Región Atenea de Essen posee todas las fortalezas, como así también un grupo humano siempre dispuesto a crecer y superarse, que le permitirán afrontar las actuales amenazas del entorno y beneficiarse de sus oportunidades, si es que así lo desea y trabaja para ello.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



ESTRATEGIA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

La estrategia que planteamos para la intervención de la Región Atenea de la empresa Essen consta de dos grandes ejes de acción.

En la primera parte se realizará un refuerzo de las actuales comunicaciones internas, principalmente proporcionando a la región un soporte que le sea propio; así como también se capacitará a los miembros de la región en el uso del e-mail como una forma rápida y eficaz de comunicación.

La segunda parte de la estrategia estará orientada a satisfacer una necesidad puntual de la región: la incorporación de personas menores de 40 años.



TACTICAS

Antes de desarrollar el Plan de Comunicación quisiéramos aclarar que ninguna de las actividades es de participación obligatoria.

Para la primera parte del Plan de Comunicación:

1) FIESTA DE INTEGRACIÓN

Objetivo: Integrar y brindar reconocimiento a los miembros de la Región Atenea.

Metas:

- Agasajar a las señoras distribuidoras y vendedoras de toda la región.
- Incentivar a la fuerza de ventas a alcanzar los objetivos propuestos para el año 2004.

Fundamentación: Para que este sistema de ventas sea eficiente sus miembros, altamente dispersos, deben poseer un fuerte sentido de pertenencia al grupo del cual forman parte. La necesidad de este evento surge a partir de que la región no posee actualmente un dispositivo que permita la interrelación de todos sus miembros, ya que al evento que se realiza a fin de año sólo acceden aquellas personas que han alcanzado el objetivo propuesto para la participación en el mismo.

Desarrollo: La fiesta de Integración se llevará a cabo el sábado 13 de marzo; debido a que durante los meses de enero y febrero muchas señoras se toman vacaciones. Para este evento se contratará un salón de fiestas el cual proveerá todo el servicio. Las invitaciones para la fiesta se realizarán a fines de Diciembre, principios de Enero y las Distribuidoras serán las encargadas de recordar dicho evento a las señoras durante todo el mes para que estas tengan tiempo de decidir su participación en la misma; del costo de la tarjeta se hará cargo la Gerencia Regional en conjunto con las Distribuidoras. Para las personas que no vivan en



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



Córdoba Capital, se realizará un “paquete” el cual incluirá: el alquiler del colectivo para el viaje de ida y vuelta y una noche de hotel; este “paquete” deberá ser abonado por las Demostradoras.

Público objetivo: Distribuidoras y Vendedoras.

Cantidad estimada de público: Aunque para este evento se invitará al total de demostradoras que posee la región, 520 personas; sólo se espera contar con la participación de 416 personas aproximadamente, ya que, al organizar un evento debemos estimar que se producirá una deserción de alrededor de un 20 % de los participados.

Recursos:

- El costo de la tarjeta por persona es de \$30, al que se le sumará \$5 más para el alquiler del salón. El monto de la misma será compartido entre la Gerencia Regional y las Distribuidoras quienes abonaran el 50% del costo de las tarjetas de sus Demostradoras.

Evaluación:

- Cantidad de Asistentes.
- Encuesta de satisfacción.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



2) INSERT EN LA REVISTA ESSENCIAL (ESSENCIALMENTE ATENEA)

Objetivo: Informar y dar a conocer temas específicos de la región.

Metas:

- Otorgar mayor reconocimiento a las Distribuidoras y Vendedoras por medio de la publicación de sus logros.
- Lograr mayor conocimiento de las actividades llevadas a cabo por todos los integrantes de la región.

Fundamentación: Al realizar el análisis de los soportes gráficos de comunicación descubrimos que todos están a cargo de la Gerencia Nacional; y no se dispone de un soporte, que comparta toda la fuerza de ventas, por el cual la región pueda comunicar temas de su interés particular.

Desarrollo: Este soporte estará destinado a transmitir la información, noticias, novedades, como así también tendrá incluida una sección para el reconocimiento de Distribuidoras y Demostradoras que hayan alcanzado distintos objetivos. El mismo contará con 3 o 4 hojas (6 u 8 carillas) divididas en distintas secciones, como por ejemplo: eventos, reconocimientos, promociones, etc. Cabe aclarar que este Insert estará contenido dentro del House Organ de la empresa por lo que su periodicidad estará determinada por la publicación de la Revista Essencial.

La presentación de Essencialmente Atenea se realizará:

- El Sábado 3 de Abril para las Distribuidoras.
- A partir del Martes 6 de Abril para las Demostradoras.

Público objetivo: Fuerza de ventas (Distribuidoras, Demostradoras, Anfitrionas)



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



Recursos:

- Diseñador Gráfico.
- Imprenta.
- Información, fotos, etc. de todo lo que se quiera comunicar.

Evaluación:

- A través de una encuesta de satisfacción.



3) CAPACITACIÓN EN LA UTILIZACIÓN DE WINDOWS, E-MAIL Y EXCEL.

Objetivo: Enseñar a utilizar el e-mail como herramienta de comunicación y Excel como soporte de facturación.

Metas:

- Establecer el e-mail como medio de comunicación entre la fuerza de ventas.
- Acotar el tiempo necesario para recibir o transmitir información¹⁸.
- Agilizar la facturación mensual reduciendo el tiempo demandado para llevar a cabo esta tarea.

Fundamentación: Muy pocas señoras se comunican por este medio, y las que lo hacen, delegan –por falta de conocimiento- la utilización del mismo a un tercero. Lo mismo ocurre en cuanto a la facturación ya que las señoras primero la realizan a mano y luego transfieren las planillas o se las entregan a un familiar para que las pase a Excel.

Desarrollo: Esta capacitación se llevará a cabo a través de un curso integral dictado por una institución de nuestro medio encargada de prestar estos servicios. Está institución proveerá el lugar donde se realizará el curso, el material necesario y los profesionales idóneos para dictarlo, cobrando por ello una suma convenida. Al finalizar dicha institución se encargará de realizar la evaluación de cierre del curso.

El curso está dividido en tres módulos:

- Windows, con una duración de 10 hs. Dividido en 5 clases de 2 horas cada una.

¹⁸ Con el uso del e-mail se pretende eliminar el gasto de tiempo que genera el ir a la casa de la Distribuidora o Gerente Regional para evacuar dudas o entregar los pedidos del mes; reduciendo de esta forma también el gasto en teléfono y fax. Además se desea poder transmitir información a un conjunto de personas sin tener que realizar una reunión para ello.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



- E-mail, con una duración de 10 hs. Dividido en 5 clases de 2 horas cada una.

- Excel, con una duración de 16hs. Dividido en 8 clases de 2 horas cada una. En este módulo se confeccionará una planilla de facturación y pedido, la cual será implementada luego para llevar a cabo esta tarea.

Al finalizar cada módulo se llevará a cabo una evaluación sobre el mismo.

La comunicación de este curso, en lo que respecta a la temática, duración, modos de inscripción etc. se realizará en las reuniones mensuales. Y las Distribuidoras serán las encargadas de recordar el mismo a sus Demostradoras.

Una vez desarrollada esta táctica se implementará el e-mail, como principal medio de comunicación entre las Distribuidoras y la Gerencia Regional y la planilla de Excel, como único soporte de facturación.

Público Objetivo: Distribuidoras y Demostradoras.

Cantidad estimada de público: Para este curso, se espera que aproximadamente el 10% de las señoras no asista. Este porcentaje variará según: la importancia que se le otorgue a esta capacitación, y el incentivo, por participación, que se les proponga a las señoras. Por eso Essen ofrece un 10% de descuento en la compra de piezas por cada módulo que se realice, así las Demostradoras que cursen los 3 módulos obtendrán un descuento final del 30% para la adquisición de nuevos productos.

Recursos: El costo total del curso por persona es de \$180, el cual se abonará 50% (\$90) Essen, y el saldo restante correrá por cuenta de la gerencia regional.

Evaluación: Se llevará a cabo una evaluación al finalizar cada módulo, además se llevará un registro del aumento de la cantidad de e-mails recibidos en la gerencia regional y en las distribuidoras durante el período de realización del curso y en los tres meses posteriores a la realización del mismo. En cuanto a Excel, se pedirá a las distribuidoras que en adelante solo entreguen la facturación mensual en este soporte.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



Para la segunda parte del plan de comunicación:

1) CHARLAS SOBRE ESTRATEGIAS PARA LA BÚSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS.

Objetivo:

- Brindarle a las integrantes una herramienta que les permita mejorar el desarrollo de su trabajo.
- Concientizar a la fuerza de ventas sobre la importancia de la incorporación de personas menores de 40 años.

Metas:

- Aumentar el número de acciones destinadas a la incorporación de gente joven a la empresa.
- Aumentar el número de acciones destinadas al incremento de la facturación.

Fundamentación: Si bien actualmente se nota un aumento en la incorporación de personas jóvenes con respecto a años anteriores, esto se produce porque son dichas personas las que se acercan para formar parte de la empresa.

Desarrollo: Estas reuniones se llevarán a cabo bajo la modalidad de 4 charlas-taller de 2 horas de duración cada una, en donde se expondrá el tema de la charla, se debatirá y se propondrán ideas. Estas charlas se producirán en simultaneo en las ciudades capitales de las provincias que forman parte de la región.

Los temas a desarrollar son:

- Análisis de los mercados (actuales y potenciales). Fecha: 5 de Junio.
- Análisis de la conducta del comprador. Fecha: 12 de Junio.
- Búsqueda de nuevos mercados. Fecha: 19 de Junio.
- Estrategias de acercamiento a nuevos mercados. Fecha 26 de Junio.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



Se llevarán a cabo todos los sábados del mes de Junio y su comunicación se llevará a cabo por e-mail, en las reuniones y a través de su publicación en el Insert. Las Distribuidoras serán las encargadas de recordar las mismas a sus Demostradoras.

Cabe aclarar que lo que se pretende es que estas charlas sean el punta pie inicial para que las Distribuidoras debatan estos temas con sus respectivos grupos en los encuentros mensuales.

Público Objetivo: Distribuidoras y Demostradoras.

Cantidad estimada de público: Para esta táctica se espera una asistencia que oscile entre el 80% y el 85% de las Vendedoras. Al igual que en el curso de computación; el porcentaje de concurrencia dependerá de la difusión y el incentivo propuesto. Por ello, se les otorgará a las participantes de las 4 charlas un puntaje base para el Programa Essen en crecimiento que comenzará al mes siguiente.

Recursos:

- Alquiler del salón.
- Disertante.

Evaluación: Se realizará a través de la comparación entre:

- Cantidad de público asistente y público esperado.
- Iniciación del evento a horario y retrasos.
- Participantes satisfechos e insatisfechos, mediante una encuesta.

Además se llevará a cabo una comparación entre el total de acciones planteadas y las que efectivamente son llevadas a cabo; como así también se comparará la cantidad de acciones desarrolladas a partir de las charlas con las llevadas a cabo los tres años anteriores.



2) BASE DE DATOS

Objetivo: Enseñar a la fuerza de ventas la correcta utilización de las bases de datos y la utilización de la misma en un soporte software.

Metas:

- Lograr un mayor aprovechamiento de los datos disponibles sobre las clientas.
- Utilizar las bases de datos como una herramienta para aumentar los volúmenes de venta y las incorporaciones.

Fundamentación: El 29% de las vendedoras declara no saber utilizar correctamente esta herramienta y el 24% no supo o no quiso contestar a la pregunta. Además no se dispone de esta herramienta en un soporte software de fácil utilización.

Desarrollo: En primer lugar, se contratará a un Programador que desarrolle un programa de Base de Datos, de fácil utilización, en el que las señoras sólo deberán ingresar los datos personales de las clientas (nombre, domicilio, TE, fecha de nacimiento, grupo familiar, ocupación, etc.), los productos adquiridos, la fecha de compra y cualquier otra observación que resulte pertinente.

Dicho programador será el encargado de capacitar a las Distribuidoras en la utilización del mismo.

En segundo lugar cada Distribuidora se encargará de capacitar a sus Demostradoras en la correcta utilización de una base de datos, explicando como se debe ordenar la información, como realizar un seguimiento de las clientas, etc.; luego de esto procederán a mostrar la Base de Datos Essen, demostrar su utilización y explicar la facilidad y ventajas de la misma.

Público Objetivo: Distribuidoras y Demostradoras



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



Recursos:

- Programador para el desarrollo del software y la capacitación del uso del mismo.
- Lugar para realizar la capacitación.

Evaluación: Se realizará una encuesta para verificar si se comprendió el correcto uso de esta herramienta.

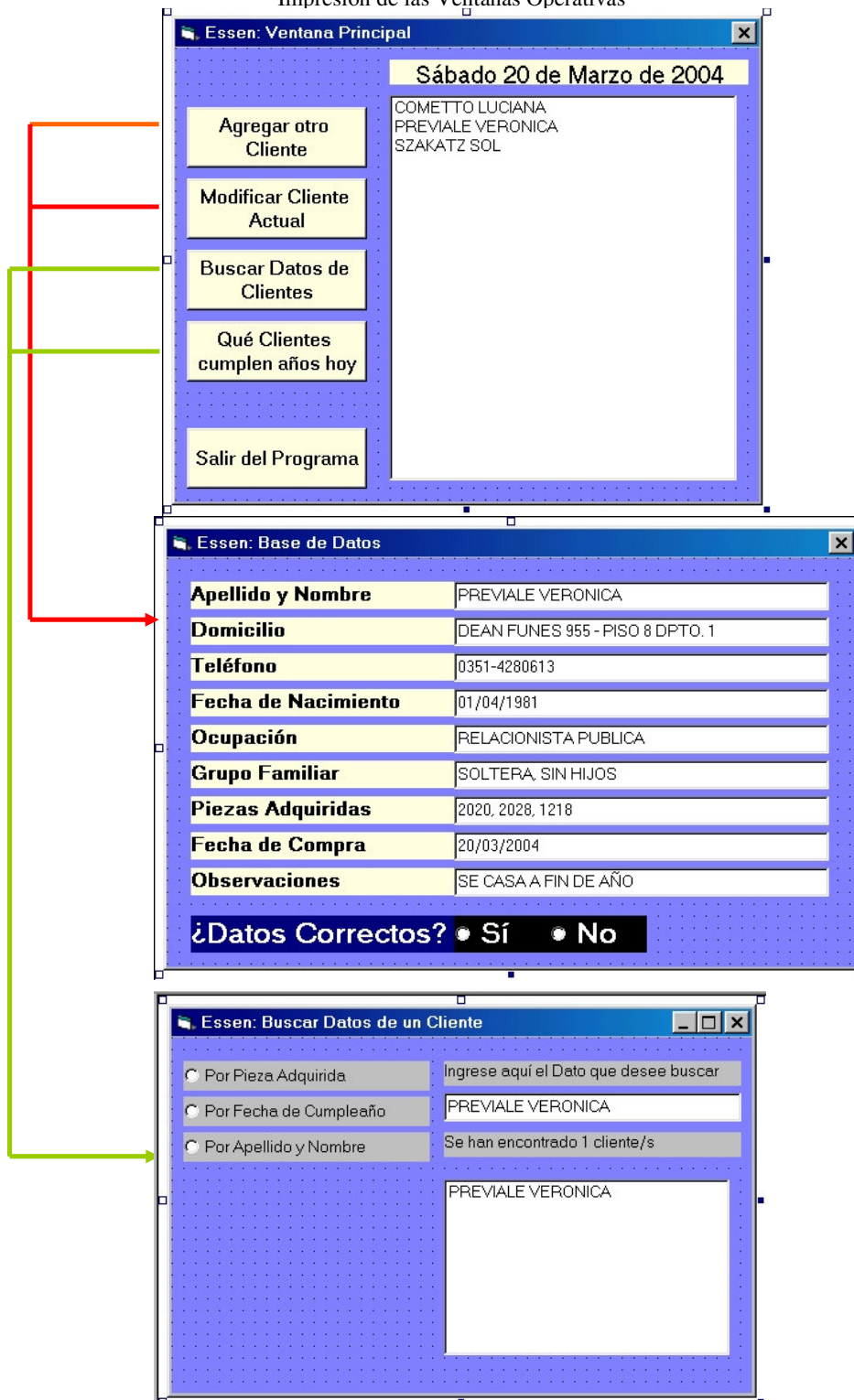


TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



SOFTWARE DE GESTIÓN DE ESSEN

Impresión de las Ventanas Operativas





3) PROGRAMA ESSEN EN CRECIMIENTO¹⁹

Objetivo: Motivar a la fuerza de ventas para la incorporación de nuevas integrantes.

Meta:

- Aumentar la incorporación de personas menores de 40 años.

Fundamentación: La empresa necesita renovar la fuerza de ventas incorporando personas menores de 40 años.

Desarrollo: Este programa se establecerá como una competencia, en la cual se le otorgará un determinado puntaje a las Distribuidoras o Demostradoras que realicen una incorporación. Este puntaje variará de acuerdo:

- A la edad de la persona incorporada.
- A los volúmenes de venta que realice dicha persona.

El puntaje obtenido por cada persona en cada categoría se suma y el total de puntos obtenidos pueden ser canjeados por un regalo, entre los que se incluyen elementos del catálogo, cacerolas nuevas, objetos personales o viajes. En la fiesta de fin de año realizada por la Gerencia Regional se entregará un reconocimiento a aquellas personas que más puntos hayan sumado durante la promoción. En el Insert también se incluirá una sección para destacar a las personas que más puntaje acumulen cada mes.

Tendrá una duración de 4 meses, pudiéndosela extender de acuerdo a la aceptación de la misma por parte de la fuerza de ventas.

Público Objetivo: Distribuidoras y Demostradoras.

¹⁹ Esta acción se llevará a cabo como incentivo para alcanzar la meta de la acción 1 (Charlas sobre estrategias...)



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



Cantidad estimada de público: Se estima que el público participante rondará entre las 82 y 109 personas, ya que se calcula que en estas competencias participa entre un 15% y un 20% de la cantidad total de individuos a los que está dirigido (en este caso, 545 personas).

Recursos:

Premios:

- Artículos del catálogo.
- Cacerolas nuevas.
- Artículos personales (carteras, accesorios, etc.)
- Viajes.

Evaluación:

- A través del **Redemption**²⁰
- Comparación de la cantidad de personas incorporadas en el mismo período del año anterior.
- Incremento del volumen de ventas.

²⁰ Personas que participaron en relación con las potenciales personas que podían participar. Se expresa en %.



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Fiesta de Integración

22, 26 y 27 de Diciembre: Búsqueda de presupuesto de Salón.

22, 26 y 27 de Diciembre: Búsqueda de presupuesto de alojamiento.

3 de Enero: Contratación del servicio (salón).

20 de Diciembre: Comunicación a las Distribuidoras.

6, 13, 20 y 27 de Enero²¹: Comunicación a las Demostradoras.

2 al 10 de Febrero: Confirmación por parte de las Distribuidoras y Demostradoras de su participación en la Fiesta y reservas de hotel.

11 de Febrero: Confirmación al Salón de la cantidad de invitados.

11 de Febrero: Confirmación al Hotel de la cantidad de Huéspedes y el tipo de habitación a alojarse.

13 de Marzo: Fiesta.

15 de Marzo: Reunión de la Gerencia Regional con las Distribuidoras para realizar una evaluación del evento.

Insert, Esencialmente Atenea:

15 al 20 de Marzo: Determinación de las secciones del Insert y confección de las mismas.

22 al 24 de Marzo: Compaginación y armado del Insert a cargo del diseñador gráfico.

25 al 29 de Marzo: Período de imprenta.

30 de Marzo y 1 de Abril: Incorporación del Insert a la revista.

3 de Abril: Presentación a las Distribuidoras en la reunión mensual llevada a cabo por la Gerente Regional.

6 y 13 de Abril: Presentación a las Demostradoras en la reunión mensual llevada a cabo por la Distribuidora.

²¹ La fecha de Comunicación y presentación a las Demostradoras, **en todos los programas**, es de carácter estimativo ya que dichas comunicaciones se realizarán en las reuniones mensuales que lleve a cabo la Distribuidora variando dicha fecha de un grupo a otro.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



Capacitación en E-mail y Excel

11 de Febrero: Comunicación, por parte de Gerencia Regional, a las Distribuidoras acerca del acuerdo con la institución para la realización del curso; de las fechas, los horarios y el costo del mismo.

17 y 24 de Marzo: Comunicación, por parte de las Distribuidoras, a las Demostradoras acerca del acuerdo con la institución para la realización del curso; de las fechas, los horarios y el costo del mismo.

1 al 10 de Marzo: Período de inscripción al curso.

16, 18, 23, 25 y 30 de Marzo: Windows (manejo general de la PC).

6, 8, 13, 15, 20 de Abril: E-mail (capacitación en Outlook Express y Hotmail).

27 y 29 de Abril, 4, 6, 11, 13, 18, 20 de Mayo: Excel (nivel básico) armado de planilla de facturación y manejo de la misma.

1 y 22 de Abril, 24 de Mayo: Evaluación de cada módulo.

Charlas:

20 al 22 de Abril: Búsqueda y contratación del Disertante.

20 al 23 de Abril: Establecimiento junto al Disertante de los temas a exponer.

23 de Abril: Contratación del Salón donde se llevarán a cabo las charlas.

26 de Abril: Invitación a las Distribuidoras.

4 y 11 de Mayo: Invitación a las Demostradoras, por parte de las Distribuidoras.

10 al 15 de Mayo: El lugar, fecha, hora y tema de las charlas será incluido en el Insert que se publicará en el mes de Junio.

5 de Junio: 1° charla "Análisis de los Mercados".

12 de Junio: 2° charla "Análisis de la conducta del comprador".

19 de Junio: 3° charla "Búsqueda de nuevos mercados".

26 de Junio: 4° charla "Estrategias de acercamiento a nuevos mercados".

5, 12, 19, 26: Se evaluará las charlas, por medio de una encuesta al finalizar las mismas.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



Base de datos:

11 al 30 de Junio: Desarrollo del software de Base de Datos a cargo del programador.

1 y 2 de Julio: Capacitación, para las Distribuidoras, en el uso del programa (a cargo del programador)

6 y 20 de Julio: Cada Distribuidora capacitará a las Demostradoras de su grupo.

Programa Essen en Crecimiento:

11 al 31 de Mayo: Se establecerá la forma de participación y el puntaje a obtener en cuanto a la edad y volumen de facturación de las nuevas integrantes.

11 al 31 de Mayo: Se buscará presupuesto para los premios en el rubro artículos personales y viajes.

1 y 2 de julio: Se llevará a cabo el pedido/compra de los premios a entregarse.

10 al 15 de Mayo: Se publicarán en el Insert del mes de Junio.

5 de Junio: En la reunión mensual se les transmitirá a las Distribuidoras todo lo referente a la promoción para que puedan trasmitirlo luego a las Demostradoras.

8 y 15 de Junio: Comunicación del programa de las Demostradoras y el comienzo del mismo.

21 y 23 de Julio: Recepción de los premios por parte de Gerencia Regional.

30 y 31 de Julio: Cierre de mes, en donde se comunicará a las participantes el total de puntos acumulados (esto se repetirá durante todos los meses que dure la promoción).



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



PRESUPUESTO FIESTA DE INTEGRACIÓN

Recursos	Costo
Tarjeta por persona*	\$ 35
Medallas de Reconocimiento	\$ 10
Fotógrafo	\$ 200
Costo Total	Varia de acuerdo al total de participantes

La tarjeta incluye: una recepción, una cena de tres platos (entrada, plato principal y postre), bebida, brindis y traspase. Además el salón, la vajilla, el decorado, la iluminación, la música y el servicio.

El costo de la tarjeta será dividido en un 50% entre la Gerencia Regional y las Distribuidoras, abonando \$ 17.5 cada una, por tarjeta.

INSERT

Recursos	Costo x unidad	Costo
Diseñador Gráfico	\$ 80 x pliego	\$ 80
Imprenta 1 pliego (4colores, ilustración 170 grs., doble faz). 500 copias	\$ 120	\$ 120
Varios		\$ 100
	Costo Total	\$ 300



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



CAPACITACIÓN DE E-MAIL Y EXCEL

Recursos	Cantidad de Horas	Costo x Hora/Persona	Costo
Windows	10	\$ 5	\$ 50
E-mail	10	\$ 5	\$ 50
Excel	16	\$ 5	\$ 80
		Costo Total por Persona	\$ 180

CHARLAS

Recursos	Costo
Disertante x 4 charlas de 2hs.	\$ 400
Salón x 8hs.	\$ 200
Costo total para las 7 provincias	\$ 4.200

CAPACITACIÓN BASE DE DATOS

Recursos	Costo
Desarrollo del Software y capacitación a las Distribuidoras.	\$ 500
Costo Total	\$ 500



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



PROGRAMA ESSEN EN CRECIMIENTO

Artículos del Catálogo		
Recursos	Costo x unid.	Costo
Portarrollos x 10	\$19.59	\$195.9
Utensillos Essen x 20	\$ 5.33	\$ 106.6
Juego de cubiertos (2pers.) x 10	\$ 29.43	\$ 294.3
Tazas de café (4) x 5	\$ 42.23	\$ 211.15
Cafetera x 5	\$ 26.4	\$ 132
Accesorios de cocina x 10	\$ 9.43	\$ 94.3
	Costo total	\$ 1.034,25

Cacerolas		
Recursos	Costo x unidad	Costo
Cacerola línea Básica x 2	\$ 200	\$ 400
Cacerola cuadrada 7928 x 2	\$ 184.6	\$ 369.2
Set parrilla con coperchio x 1	\$ 198.6	\$ 198.6
	Costo Total	\$ 967.8

Artículos Personales		
Recursos	Costo x unid.	Costo
Billeteras x 15	\$ 7	\$105
Carteras x 15	\$ 12	\$ 180
Conjunto (aros, pulsera, anillo) x 3	\$ 80	\$ 240
	Costo total	\$ 525



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



Viajes		
Recursos	Costo x pers.	Costo
Puerto Madrin	\$ 370	\$ 740
Mar del Plata	\$ 250	\$ 500
Cataratas	\$ 220	\$ 440
	Costo total	\$ 1.680

- Los viajes son para 2 personas, en bus, por 7 días y 5 noches con media pensión.

Costo Final del programa Essen	\$ 4.207,05
---------------------------------------	--------------------

ASESORAMIENTO PROFESIONAL

Recurso	Costo x hora	Costo mensual
Relacionista Público, por 40 hs. Mensuales durante 9 meses	\$ 12.5	\$ 500
	Costo Final	\$ 4.500

Para el costo de asesoramiento, es decir el costo de venta del plan, hemos estipulado un precio de \$12.5 la hora, trabajando 2 hs. Al día, de Lunes a Viernes, durante 9 meses. Lo que nos da como primer resultado un costo mensual de \$ 500 y en segundo lugar un costo final de \$4.500.

Costo Total del Plan	\$ 13.707,05
-----------------------------	---------------------

En el **Costo Total del Plan** no está incluido el costo de la Fiesta de Integración ni la Capacitación en E-mail y Excel, por variar sus costos de acuerdo a la cantidad de asistentes.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



PRESUPUESTO MENSUAL

PRESUPUESTO MENSUAL									
Mes	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
INSERT				\$ 300,00		\$ 300,00		\$ 300,00	
CHARLAS				\$ 2.100,00	\$ 2.100,00				
BASE DE DATOS							\$ 500,00		
PROGRAMA ESSEN						\$ 1.402,35	\$ 1.402,35	\$ 1.402,35	
HONORARIOS	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
TOTAL POR MES	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 2.900,00	\$ 2.600,00	\$ 2.202,35	\$ 2.402,35	\$ 2.202,35	\$ 500,00



CONCLUSIÓN

Para finalizar queremos destacar que estamos ampliamente convencidos de la eficacia del plan de intervención propuesto, ya que consideramos que este permite afrontar de una manera eficiente las distintas problemáticas detectadas en la Región Atenea de la empresa Essen.

Con este Plan de Comunicación Interna se logrará:

- **Una mayor integración de todas las personas que forman parte de la Región Atenea.** Ya que lograr un fuerte sentido de pertenencia es una bases para alcanzar el éxito en la venta directa.

- **La capacitación de la fuerza de ventas en el uso de nuevas tecnologías como medio para lograr una comunicación más veloz y eficiente.** Necesaria actualmente para adaptarse a los cambios que se producen dentro y fuera de la organización.

- **La toma de conciencia con respecto a la necesidad de incorporar personas menores de 40 años y de llevar a cabo acciones para cumplir con este objetivo.** Lo que permitirá el continuo crecimiento de Essen; tanto en nuestros días como en el futuro.



BIBLIOGRAFIA

- Cámara Argentina de Venta Directa. www.cavedi.org.ar.
- Hugo O. D' Ubaldo y Juan A. Fontecha. "Venta directa y MKT Multinivel". Editorial Gamma. 1995.
- Diario La Voz del Interior. Domingo 23 de Marzo de 2003. http://www.lavozdelinterior.com.ar/2003/0323/suplementos/economico/nota154538_1.htm.
- Gerald M Goldhaber. "La comunicación Organizacional". Editorial Diana, México. 1999
- Juan C. Gómez Fulao y Fernando G. Magdalena. "Sistemas Administrativos: Estructura y Procesos". Ediciones Macchi, Buenos Aires-Bogotá-Caracas-México D.F. 1999
- Ma. Luisa Muriel y Gilda Rota. "Comunicación Institucional: Enfoque social de Relaciones Públicas". Editorial Andina, Ecuador. 1980
- Keith Davis y John W. Newstrom. "Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional". Editorial Mc Graw- Hill. 1999
- Carlos Pursals. "Planificación política de las Relaciones Públicas Internas". 1997.
- Federico Verona Madrid. "Las teorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva estadounidense". Revista Chasqui N° 41, Abril 1992.
- Edgar Schein. "La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica". Editorial Plaza & Janes. 1988
- R. Sierra Bravo. "Técnicas de investigación social". Editorial Paraninfo. 1998
- Dr. Reid Jensen Castañeda, www.uv.mx/iiesca/revista3/aspectos.htm
- Roberto A. Lanvertyn. "Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora" Revista Imagen 3° Edición. 1999
- Bateson, "Teoría Sistémica de la Comunicación". www.infoamerica.org/teoria/bateson2.htm
- Paul Capriotti, "La Imagen de Empresa: Estrategia para una comunicación integrada". Consejo Superior de Relaciones Públicas de España. Abril de 1993.