

## 1. TEMA

“Elaboración de un Plan de Comunicación para Grido y sus franquicias”.

## 2. INTRODUCCIÓN

Se entiende que las organizaciones necesitan de un factor clave para su buen funcionamiento. Ese factor al que se hace referencia es la comunicación. La cual es imprescindible para la gestión de la organización, aunque en muchas ocasiones se constituya en una de las tareas más difíciles de realizar.

En toda organización debe concientizarse de la importancia que la comunicación tiene, ya que esta impulsa el feed-back entre la misma y los diversos grupos que interactúan con ella. De esta forma la información transmitida por la empresa se transforma en comunicación, llegando así a una perspectiva participativa en la que se busca la sinergia y se entiende a la comunicación como un proceso de influencia.

Por otro lado, las organizaciones van desarrollándose más aceleradamente, crecen sin darse cuenta y a raíz de ese crecimiento, cambian los objetivos y las necesidades de comunicación.

Estableciendo el fundamento de la realización de este trabajo final de graduación, el mismo tiene como objeto de estudio la comunicación de la empresa Grido helado de la firma Helacor S.A. con sus franquicias, durante la segunda mitad del año 2003 y la primera del año 2004.

Se lo enmarca a dicho trabajo, en la estructura de un proyecto de aplicación profesional (PAP), que consiste en la indagación de la relación comunicativa entre la empresa y sus franquiciados como diagnóstico y soporte para la realización de un plan alternativo de comunicación que optimice las relaciones y garantice el logro de los objetivos organizacionales.

Grido se vincula con un público interno (empleados), externo (clientes, vecinos de la zona, competidores, medios de comunicación) y mixto (proveedores, franquicias). Sin embargo el objetivo de este trabajo es indagar la relación comunicativa entre la empresa y sus franquiciados como diagnóstico y soporte para la realización de un plan alternativo de comunicación que

optimice las relaciones y garantice el logro de los objetivos organizacionales, ya que se considera a las franquicias, el público fundamental para que la firma alcance su misión.

Teniendo en cuenta el gran crecimiento que ha tenido la firma en los últimos meses con la apertura de nuevos puntos de venta, se entiende que este puede haber afectado en la comunicación que Grido mantiene con cada franquicia.

Destacando el aspecto comunicacional como factor de relevancia en este trabajo, y al considerar que en la medida en que una organización crece se complejiza su sistema de comunicación se plantea como interrogante:

¿Cuál es el estado actual por el que atraviesa el vínculo comunicacional Grido-franquicias?

Con el propósito de abordar el problema se dividió el presente trabajo en 3 etapas, donde la primera de estas consiste en la investigación. La segunda etapa es de análisis e interpretación de los datos obtenidos en la primera; mientras que la tercera y última etapa en que constará este trabajo, será la de elaboración de estrategias comunicacionales.

### 3. OBJETIVOS

#### **Objetivo General:**

- Describir el estado actual de la relación comunicativa de la empresa Grido con los franquiciados.
- Evaluar planes, programas, acciones de comunicación de la relación Grido-franquiciados tendientes a optimizar dicha relación y favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Indagar sobre la posible existencia de necesidades de comunicación de los franquiciados como así también las de la empresa.
2. Evaluar la funcionalidad de los medios, soportes, mensajes de comunicación utilizados entre Grido y sus franquicias.
3. Elaborar acciones comunicacionales acorde a lo analizado en el diagnóstico que optimicen la relación empresa-franquiciado y faciliten la concreción de las metas de la organización.

#### 4. MARCO TEÓRICO

Para la elaboración de este trabajo se tienen en cuenta diferentes conceptos referidos a organización, franquicias, Relaciones Públicas, públicos, comunicación y planeamiento estratégico de comunicación.

Se considera apropiado, en primera medida, tomar el concepto de **organización** elaborado por Bertalanffy para definirla: *“Una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen”*<sup>1</sup>.

Ampliando este concepto, se adhiere también, al autor Carlos Bonilla Gutiérrez<sup>2</sup>, el cual, destaca la importancia de la acción coordinada y la interrelación de las partes para la consecución de los objetivos de la organización. Este mismo autor, advierte que la coordinación y la armonía dentro de una organización sólo es posible gracias a la comunicación.

Este enfoque considera a la organización como un **sistema** cuyas partes se relacionan entre sí y con el medio, es decir que la alteración de una de sus partes afecta a la totalidad.

Siguiendo con esta línea de pensamiento, adquieren gran importancia los flujos de comunicación desarrollados dentro de la organización, y entre ésta y su entorno, por lo cual, este trabajo encuentra fundamento en la escuela denominada de los “Sistemas Sociales”, planteada también, por Bonilla Gutiérrez.

---

<sup>1</sup> BERTANLAFFY, General System Theory.

<sup>2</sup> BONILLA GUTIERREZ, Carlos. *La Comunicación, función básica de las Relaciones Públicas*. México. 1994. Ed. Trillas

La base de este trabajo es la comunicación, herramienta fundamental de las Relaciones Públicas. Es por esta razón que no se puede dejar pasar por alto la definición de la misma y la diferencia que esta tiene con la mera transmisión de información.

Sobre esto Annie Bartoli dice que: “la información se basa en la transmisión de conocimientos en un solo sentido, es decir se centra en la emisión y recepción de un mensaje, mientras que comunicación radica en intercambios de información, con el fin de lograr cambios en el comportamiento de otras personas. En la información el rol del receptor es de tipo pasivo, mientras que en la comunicación las relaciones son de tipo interactivas”.

Por otra parte, para poder alcanzar una mayor eficiencia en el desempeño de las tareas y actividades de la organización y así incrementar la productividad, se considera fundamental que existan diferentes vínculos de comunicación y que los mismos gocen de buena salud (en cuanto que el mensaje pueda transmitirse de forma tal que exista una retroalimentación).

Es por esta razón que a continuación, se detallan los distintos elementos que intervienen en la **comunicación**, tomando el modelo de Harold Lasswell, mencionadas por Paul Capriotti en su libro.

Lasswell, describió el acto de comunicación a través de un encadenamiento de preguntas simples: quién dice qué (emisor), en qué canal (medio), a quién (receptor) y con qué efecto. Así se establecía en la comunicación:

- Un sujeto productor y emisor de información (quién).
- Un conjunto de informaciones (qué).
- Un instrumento por el que se trasmite las informaciones (canal).

- Un sujeto receptor de la información (a quien).
- La influencia de la información en el receptor (efectos).

▶ **Quién:** Se refiere al emisor, a la fuente de toda comunicación; es decir, alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación.

▶ **Dice qué:** Lo que el emisor comunica, se trata aquí del mensaje. El mensaje es el conjunto de signos expresado por el emisor dirigido al receptor. El mensaje posee un contenido y un código. El contenido es el referente del mensajero que se dice en él. El código es el lenguaje sobre el cuál se constituye el mensaje, la forma de expresión.

▶ **Canal:** Para que el emisor y el receptor puedan interactuar se requiere que el mensaje los una, esto se consigue mediante el uso de canales o medios de comunicación. Por esto se considera que el canal es la manera por la cual se hará llegar con efectividad el mensaje al receptor.

En otras palabras es el vehículo por medio del cual se transmite, recibe o difunde el mensaje. Los que pueden ser de distintos tipos: escritos (circular) u orales (conversación telefónica, entrevista personal), selectivos (Tel., carta, fax) o masivos (prensa, radio, TV, cine) y naturales o artificiales (los que el hombre crea para transportar los mensajes en espacio y tiempo, como por ejemplo la radio, la televisión).

▶ **A quién:** Se refiere al receptor, quien recibe el mensaje.

▶ **Con qué efecto:** Se trata del impacto producido en el receptor al recibir y comprender el mensaje. Es el resultado de la comunicación.

A partir de tales preguntas se puede esquematizar el proceso de toda comunicación: impersonal e interpersonal. Con esta esquematización se determina que la comunicación es un todo integrado puesto que no se pueden aislar sus elementos.

Este modelo lineal permite esquematizar los principales protagonistas en un proceso de comunicación cualquiera: emisor, mensaje, medio y receptor, pero además supone que el intercambio de señales entre un emisor y un receptor, esté sujeto a un recurso de un sistema de codificación y descodificación que permita expresar e interpretar los mensajes.

El autor Paul Capriotti, propone un modelo de comunicación organizacional que contempla un proceso de comunicación que se estructura en tres fases: producción, circulación y consumo. Estas fases están relacionadas con el emisor, canal y receptor.

En la primera fase, de *Producción*, Capriotti, destaca que en ella está la elaboración del discurso; al que define como “...*el conjunto de mensajes que elabora y emite la organización y que pretenden actuar en algún sentido de acuerdo a una determinada finalidad. A su vez, “todo lo que la organización dice a través de sus diferentes canales de comunicación*<sup>3</sup>”.

Así mismo, dicho autor considera que existen una serie de factores en la producción del discurso que determinan la estructura del mismo, estos son:

- el contexto (ambiente que rodea a la organización)
- Circunstancia (situación en la que se encuentra la organización en el momento de la producción del discurso)
- Capacidad comunicativa (conjunto de conocimientos y capacidades de la misma, de los que se vale para construir el discurso)

---

<sup>3</sup> Capriotti, Paul. “*La imagen de empresa, estrategia para una comunicación integrada*”. Barcelona. 1997

- Identidad de la empresa (personalidad de la organización)
- Realidad de la empresa (la organización materialmente: propiedades, empleados, etc).

En la segunda fase de este proceso, *circulación*, se contempla la transmisión del discurso de la organización hacia el destinatario.

En este punto, el autor hace una clasificación entre mass media, micro media y contacto directo. En la comunicación organizacional se utilizan estos tres canales de comunicación de forma complementaria, teniendo en cuenta las características del destinatario hacia el cual queremos llegar.

Los mass media, como su mismo nombre lo indica es para llegar a un público masivo, es por esta razón que tiene como características principales el ser un medio técnico, unidireccional, impersonal, por ejemplo, la televisión, la radio.

En cuanto los micro media, es importante destacar que permite el contacto directo entre la organización y el destinatario, lo que implica el uso de la técnica, como el teléfono, las cartas. Estos son de "*carácter bidireccional, selectivos, directos y generan una mayor implicación psicológica del destinatario*".

Por último, el contacto directo, inherente a toda organización, en el cual no hay intervención de ningún medio técnico . Estos al igual de los micro media, provocan una implicación psicológica fuerte y duradera. Ej.: atención al público.

Finalmente, se encuentra la fase de *consumo*, es decir la interpretación del discurso por parte del destinatario. Este es activo, porque interpreta el mensaje y le da sentido. En esta fase como en la primera, también se encuentran el contexto, la circunstancia, la capacidad comunicativa y la personalidad. Así mismo en esta etapa están inmersos los efectos, es decir, la

interpretación del discurso.

Se considera pertinente, realizar una definición de lo que se conoce como comunicación organizacional, para ello, se toma el concepto que Luisa Muriel y Gilda Rota utilizan en su libro para describirla: *“Sistema de intercambio de datos, informaciones, ideas y conocimientos que se establece entre las instituciones públicas y privadas, nacionales o internacionales, por un lado, y su público real y virtual, por el otro”*<sup>4</sup>.

Expresado que es para estas autoras la comunicación institucional, se considera que la misma surge para coordinar la acción conjunta, es decir, que no puede concebirse aislada de su entorno. Es aquí, donde juega un papel importante las Relaciones Públicas como disciplina para lograr una comunicación eficiente.

Las organizaciones requieren de las **Relaciones Públicas** como vínculo comunicacional indispensable para llevar a cabo la coordinación interna y alcanzar un intercambio eficaz con su entorno.

Es menester definir las Relaciones Públicas como: *“Relaciones Públicas es una disciplina psico-social-administrativa cuya finalidad mediata es promover la integración humana en todos los niveles de la sociedad, y cuyo objetivo inmediato es generar una conducta solidaria de comprensión y confianza recíprocas entre una entidad y los diversos grupos sociales que se vinculan a ella, en función del interés común”*<sup>5</sup>. (Flores Bao)

Esta definición permite explicar que son las Relaciones Públicas y cuál es la finalidad de esta disciplina, para así lograr entender porqué son tan importantes para la organización; ya que por medio de las Relaciones Públicas,

---

<sup>4</sup> Muriel, Luisa y Rota, Gilda. *Comunicación Institucional: Enfoque social de Relaciones Públicas*. Ed. CIESPAL. Quito-Ecuador. 1980

<sup>5</sup> FLORES BAO, Francisco. *Relaciones Públicas, ciencia de la integración humana*. Ed. Imprenta Desá.

la organización y sus públicos podrán comprenderse mutuamente y mantener así buenas relaciones.

A modo de complemento para respaldar esta definición, es el concepto planteado por James E. Gruning, quien expresa que: *“Cada una de las actividades de las Relaciones Públicas forma parte de la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos”*<sup>6</sup>.

El autor recientemente mencionado, resalta que un profesional de Relaciones Públicas investiga las actitudes, comportamientos de los diversos públicos que tiene una organización y utiliza esa información para aconsejar a los directivos sobre políticas y actuaciones convenientes para la organización.

A través de este trabajo se pretende saber qué intereses tienen los franquiciados, como así también los de la empresa, para poder establecer de allí las políticas de comunicación.

A su vez, un elemento esencial que no puede quedar al margen en este trabajo, dado que sin él la actividad de las Relaciones Públicas no tendría ningún sentido; es el **público**.

La organización necesita identificar a los diferentes grupos de interés, con los que tiene contacto permanente. Carlos Bonilla Gutiérrez define al público de la siguiente manera: *“grupos que, al tener intereses comunes, resultan afectados por los actos y la política de una organización determinada, o cuyos actos y opiniones afectan a tal organización”*.<sup>7</sup>

A través de la segmentación de los públicos, el profesional de Relaciones Públicas puede ahondar en el comportamiento de éstos, y de esta forma crear un mensaje coherente acorde a las necesidades de sus públicos; y así obtener una respuesta efectiva. De este modo, se logrará una adecuada

---

<sup>6</sup> GRUNING, James. *Dirección de Relaciones Públicas*. Ed. Gestión 2000. 1984

<sup>7</sup> BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos. *La comunicación. Función básica de las Relaciones Públicas*.

gestión de la comunicación, si se la elabora en base a los públicos con los que la organización se relaciona.

Desde la teoría de las Relaciones Públicas *“para que un grupo social pueda elevarse a la categoría de público, se requieren dos condiciones fundamentales: la vinculación de sus miembros en un interés común permanente (no circunstancial) y su capacidad real de participación y de integración en objetivos comunes.”*<sup>8</sup>

El público puede clasificarse, desde el punto de vista de Bonilla Gutiérrez, en tres tipos: interno, mixto y externo. El interno, lo componen los individuos que militan con la organización; el público externo es aquel que tiene un vínculo indirecto con la empresa; mientras que el *“público mixto, es aquel público cuyos intereses están estrechamente ligados a la organización”*.

A raíz de lo expresado anteriormente, se entiende que Grido posee un público singular, resultado de su política de trabajo. Ese tipo de público es el mixto, el cual en dicho caso está conformado por las franquicias, objeto de estudio en dicho trabajo.

Como se mencionó en el párrafo anterior, en este trabajo se abordará el concepto de **franquicia**, es por ello que a continuación se lo define.

La franquicia, es un sistema de marketing vertical contractual, en donde una empresa otorga autorización a otra o a particulares para usar su nombre, logotipo y sistema de negocio, en un territorio delimitado, según normas definidas; de ese modo generar ventas y beneficios.

La empresa que concede, ofrece generalmente a sus franquiciados una ayuda continua permitiéndoles comerciar en las mejores condiciones posibles en sus territorios respectivos.

---

<sup>8</sup> NAVARRETE, Carlos. *Los Públicos en Relaciones Públicas*. Revista Mexicana de Relaciones Públicas. Núm.19, Pág. 10.

El franquiciado se compromete contractualmente a entregar al franquiciador derechos iniciales y porcentajes sobre sus ventas.

Según Jean-Jacques Lambin *“La franquicia es un sistema de distribución integrado, controlado por el franquiciador, pero financiado por los franquiciados.”*<sup>9</sup>

Una buena franquicia debe ser un éxito comprobado y transmisible, que pueda ser reproducido por el franquiciado en su territorio. Según Sallenave una buena franquicia posee las siguientes características<sup>10</sup>:

- Tiene relación con la comercialización de un producto o servicio de buena calidad.
- La demanda para el producto o servicio es universal o, al menos, no se limita únicamente a la región de origen del franquiciador.
- Prevé una transferencia inmediata del saber hacer y una formación efectiva del franquiciado en las técnicas de comercialización y en los métodos propios de la franquicia en cuestión.
- Establece las modalidades de una relación continua entre el franquiciador y el franquiciado con objeto de mejorar las condiciones de explotación de la franquicia y de intercambiar innovaciones, ideas de nuevos productos y servicios.
- Describe explícitamente las aportaciones iniciales (enseña, formación, saber hacer) y las permanentes (soportes de marketing, publicidad, acciones promocionales, investigación y desarrollo, servicios directos) del franquiciado.

---

<sup>9</sup> LAMBIN, Jean-Jacques. *Marketing estratégico*. Cáp.11. Las decisiones estratégicas de distribución. 1995

<sup>10</sup> Sallenave Jean-Paul. *Gerencia y planeación estratégica*. Ed. Norma. 1979.

- Expresa los pagos inmediatos (derechos iniciales) y continuos (canon) que el franquiciado debe efectuar.
- Prevé un procedimiento de renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicia, así como una posibilidad de rescate para el franquiciador.

Como se expuso anteriormente, la tarea de las Relaciones Públicas es investigar cuáles son los comportamientos y las actitudes de los públicos, y utilizar esa información para asesorar a los directivos sobre políticas y actuaciones convenientes para la organización. Por lo que es de vital importancia que las políticas a seguir se encuentren dentro de un **programa de comunicación**.

Según Jorge Ríos Szalay<sup>11</sup>, *“...podemos definir un programa de Relaciones Públicas como un plan para un período determinado y con objetivos bien definidos, en el que se precisan las actividades que habrán de llevarse a cabo para alcanzarlos, los medios que se utilizarán para realizarlas y la fecha de iniciación y terminación de cada una”*.

La planeación adecuada en función de los objetivos y políticas de la empresa, fomenta las buenas relaciones entre la organización y sus públicos.

Ríos Szalay plantea tres etapas *principales*: en la función de la planeación *de las Relaciones Públicas*:

- a) investigación,*
- b) elaboración de planes y programas generales o alternativos*
- c) elaboración de planes y programas específicos”*.

*“ A su vez la etapa de investigación se puede subdividir en dos fases: a) determinación del problema y de los objetivos y b) análisis del problema”*.

---

<sup>11</sup> RÍOS SZALAY, Jorge. *Relaciones Públicas. Su administración en las organizaciones*. México. 1972. Ed. Trillas

El autor resalta que en la fase primera de determinación del problema, es necesario definir los públicos que se investigarán; para obtener las bases que permiten fijar los soportes de comunicación que se utilizan con cada público.

Además, en esta fase se establecen los objetivos a alcanzar, especificando que se propone solucionar.

Definido el problema y los objetivos, se realizará la segunda fase de la etapa de investigación, el análisis del problema. Este se logra recopilando hechos y datos concernientes al tema en cuestión por medio de la opinión de este público.

Obtenida la información requerida por medio de la implementación de entrevistas en profundidad y encuestas, se procederá a tabularlas y analizarlas, para elaborar el informe de estas y así obtener un diagnóstico.

Una vez concluida la fase de investigación, se procede a la elaboración de planes alternativos de acción. Cada plan se convertirá en programa cuando en él se especifiquen tiempos.

Desde el punto de vista de Ríos Szalay, en la elaboración de un programa de Relaciones Públicas se debe realizar un calendario de actividades, considerando los objetivos generales fijados. Así mismo se deben tener en cuenta los recursos humanos, financieros y técnicos con los que se contará y de esta forma definir los objetivos particulares de cada programa.

Los objetivos del programa como de las actividades que incluirá, se crearán en función de las necesidades de la organización.

Siguiendo al mismo autor, este expresa que *“además de los objetivos, existen también otros elementos que contribuyen a perfeccionar la planeación*

*haciéndola más precisa tales como políticas, programas, procedimientos y presupuestos”.*

En cuanto a políticas y programas, las políticas son criterios generales que orientan la acción con el fin de alcanzar los objetivos. Mediante los programas se especifican las actividades que habrán de realizarse, indicando su secuencia y su duración.

Los procedimientos, son aquellos planes muy específicos que indican los lineamientos a seguir para la realización de actividades repetitivas o rutinarias. Mientras que los presupuestos, son las estimaciones previas o a futuro de la actuación, cuantificadas en unidades específicas.

En cuanto a las herramientas de comunicación, el relacionista utiliza varios medios para desempeñar sus tareas. A estas se las puede clasificar como de acción personal, normas internas de la organización, comunicaciones personales, demostraciones públicas, y obsequios y recordatorios.

Serán de utilidad en este trabajo los medios de:

- ▶ **Acción personal**, que incluye, cartas, teléfono, agasajos y obsequios, entrevista personal.
  
- ▶ Las **normas internas de la empresa** como boletines, cartelera, charlas, revista interna entre otros.
  
- ▶ **Comunicaciones generales**, folletos y afiches, tarjetas postales, fotos, gráficas; televisión, circulares.

## 5. DISEÑO METODOLOGICO

Para llevar adelante el proyecto planteado, se realiza una **investigación aplicada, de tipo descriptiva**. Este tipo de investigación permite analizar cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno estudiado y sus componentes en un tiempo más inmediato. A si mismo, este tipo de estudios busca la aplicación inmediata del conocimiento sobre la realidad. Se centran en las propiedades del objeto y describe, de ese modo, algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, por lo que dan por resultado un diagnóstico.

Este trabajo se realizará en la empresa Grido helado de la firma Helacor S.A. con sus franquicias. El alcance temporal de este será desde la segunda mitad del año 2003 y la primera del año 2004, teniendo como límites geográficos a la ciudad y provincia de Córdoba.

Dentro de las técnicas de recolección de datos que se emplean en este trabajo se encuentra la **entrevista estructurada** realizada a miembros representativos de la organización y a franquiciados de las heladerías intencionalmente seleccionados; en el caso de los responsables de las franquicias, la selección de estos se basa en su antigüedad, desarrollo e implementación de la franquicia.

El objeto de las entrevistas es conocer la relación comunicativa que ambas partes tienen. Se busca, también, obtener del entrevistado respuestas personales, veraces y que se ajusten a la realidad de la organización.

La entrevista estructurada se la realiza en base a una guía de pautas, que se modifica en algunos aspectos cuando se trata temas específicos a alguna de las partes.

La misma contiene una lista de ítems relevantes que permiten profundizar en los temas de interés. Dicha guía de pautas básicamente contiene tres áreas temáticas, en estas están contenidos: el perfil de la empresa, las franquicias y la comunicación (ver anexos).

Otra técnica a la que se recurre es a la **recopilación de soportes**. Ésta se emplea con el objeto de analizar los soportes comunicacionales en relación al problema. Sirve para hacer un análisis de mensajes y poder llegar a registrar lo que la organización comunica formalmente a sus franquiciados.

Se implementa también, una **encuesta**, la cual se aplica a responsables de franquicias intencionalmente seleccionados tanto de la capital de Córdoba como del interior. La selección de estos se basa en su antigüedad, desarrollo e implementación de la franquicia. Selección idéntica a la implementada en la entrevista.

La encuesta se realiza personalmente y por teléfono con preguntas de respuestas cerradas, en donde éstas están limitadas a 2 o 3 alternativas. El fin de la misma es obtener información sobre las necesidades de información de los franquiciados.

## 6. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

A inicios de la década del '80, en el barrio de Alberdi, Lucas Santiago funda Marvic, una heladería artesanal. Marvic, cobra una importancia barrial al ser entre otras cosas la encargada del mantenimiento de la plaza Jerónimo del Barco que se encuentra frente a ella. Esto la ubica como un referente del sector que se identifica en la placentera salida que implica disfrutar de un helado en familia.

Al iniciarse los años '90, los cambios originados en el mercado generan la necesidad de sumar una segunda marca, nace entonces, Vía Bana como una forma de hacer frente al avance que en los hipermercados estaba teniendo el helado industrial.

En esa misma época en Córdoba, estaba en auge el helado Dolce Neve. Esa marca logra cambios en el consumo de helado de la gente, dado que trae a la ciudad la tendencia del buffet.

En agosto del 2000, fruto del análisis de las diferencias entre el tipo de consumo realizado y el consumo deseado por los usuarios, se desarrolla Grido, dirigida por los hijos de Lucas Santiago. En este mismo período, en el mercado de Córdoba, estaban desapareciendo las principales marcas de helado como Dolce Neve y Soppelsa, lo que fue una poderosa ventaja para que Grido helado pueda iniciarse.

También en el 2000 estaban llegando a la provincia marcas de Buenos Aires y Rosario como Sei Tu, Ice Cream y Yo helado con el objeto de captar y cubrir los espacios libres que dejaron las grandes heladerías cordobesas.

La idea de Helacor S.A. con Grido, simplemente era cuidar y proteger lo que ellos tenían, más que salir a captar lugares y zonas.

Grido apunta a segmentos medios, y establecer una relación precio-calidad, sumado a un servicio que incluye entrega a domicilio, variedad en el surtido de la oferta, buen sabor, buena imagen.

Grido, es un emprendimiento de características particulares que se postula como una alternativa de compra en el rubro, ubicándose como segunda marca y dejando a Vía Bana como la tercera de la firma.

A Grido la favorece un desarrollo comercial basado en el sistema de franquicias. Este consiste en la selección de los postulantes, los cuales son seleccionados por los directivos de la firma según el perfil de la persona y el capital que poseen. Los interesados deben llenar un formulario con información básica; luego, se averiguan antecedentes de la persona, y si cumple con los requisitos se convoca al postulante a una entrevista personal. Terminado este proceso se le asigna una heladería con su correspondiente zona de exclusividad.

La franquicia requiere la exclusividad de comercializar solo productos Grido helados, no pudiendo anexarse ningún otro tipo de rubro o servicio. Además la franquicia implica acatar la normativa que determina la empresa en cuanto a marketing, publicidad, uniformes de trabajo y precio de venta al público.

La inversión inicial necesaria para un local promedio es de \$25.000 esto incluye máquinas, cartelería, obra básica y mobiliario. El recupero del capital es de 1 temporada (8 meses). La facturación promedio es de 150.000 anual.

El Fee de ingreso (pago inicial que debe realizar el franquiciado al franquiciador) es de \$ 2.500 a la firma del contrato; con un contrato comercial donde entre otras cosas se delimitan compromisos y responsabilidades mutuas, con una duración de 3 años.

Se realiza un entrenamiento inicial que abarca: elaboración del helado, mantenimiento del mismo, consideración para la apertura y cierre del local, atención y venta al público, entre otros temas.

La empresa evalúa la ubicación de los locales según la disponibilidad de zonas y de la potencialidad de ese mercado en particular.

En diciembre del año 2001, Argentina se vio afectada por la caída de gobierno de Fernando De la Rúa; junto con este cae también, un sistema económico que en la realidad demostró que produjo un gran deterioro económico en la gente. Este sistema estaba fundamentado en la paridad del peso con el dólar (1 dólar, 1 peso ), lo que produjo una pérdida de competitividad notable de los productos nacionales industriales y agrícolas, produciendo el quiebre y cierre de numerosas empresas e industrias, con la consiguiente pérdida de puestos de trabajo, que trajo un notable deterioro en el poder adquisitivo y en el nivel de vida de la población.

Luego un gobierno transitorio, encabezado por Eduardo Duhalde, decretó la devaluación del peso, habiéndose llegado a una paridad cambiaria de un dólar, 4 pesos; intentando llegar a un nuevo modelo de mejoramiento de los productos de exportación.

Ante esta situación económica, Grido se vio afectada, dado que la mayoría de los insumos utilizados, como frutas, chocolate, eran importados. Lo mismo sucedía en la fabricación de los cucuruchos. Como resultado de esta situación fue necesario realizar cambios en el precio del helado.

Instalar ya una franquicia, también resultó más difícil, pero no imposible. Los materiales, la cartelería, aumentaron más del cien por ciento.

La respuesta de la gente no fue negativa, y el consumo no bajo ante esta situación. Por el contrario, el salir a tomar un helado se tornó en el paseo familiar económico.

Así mismo, a fines del 2001, en Grido, hubo importantes cambios internos. Se inicia una nueva etapa, que se asocia con el crecimiento en la imagen de marca, la modificación del perfil de negocios, el cambio en el “target” (público objetivo), la búsqueda de posicionamiento, y el incremento de producción asentado en mejoras tecnológicas.

Años atrás, la planta industrial contaba con una infraestructura menor, que debió ser modificada y ampliada por una mayor, dado al aumento de los puntos de ventas y la gran demanda de helado que estos tenían.

En la actualidad, la empresa cuenta con una moderna planta industrial de 1.000 metros cuadrados ubicada en barrio General Paz, con una capacidad de producción de 2.400 litros por hora y maquinaria de última generación que facilitan la fabricación de 40 sabores de helado, gran variedad de postres y tortas heladas, impulsivos y el desarrollo permanente de nuevos productos.

El escenario actual muestra cifras que traducen en un consumo anual en Córdoba de 5.000.000 Kg. de helado, del cual, dicha empresa controla el 50%. En el mercado nacional, de un total de 1.436 empresas que facturan \$600 millones anuales (equivalentes a un consumo de 110.000.000kg.) Helacor S.A. participa con el 2% del total de Argentina.

Actualmente, la firma Helacor S.A., cuenta con 153 puntos de ventas: 1 Marvic, 12 Vía Bana y 140 Grido. De las 140 heladerías Grido, 90 están instaladas en Córdoba capital, 40 en el interior y 10 en otras provincias (4 en La Rioja, 3 en Catamarca, 2 en San Luis, 1 en Santa Fe y en Mendoza).

### 6.1 Abordaje de la empresa

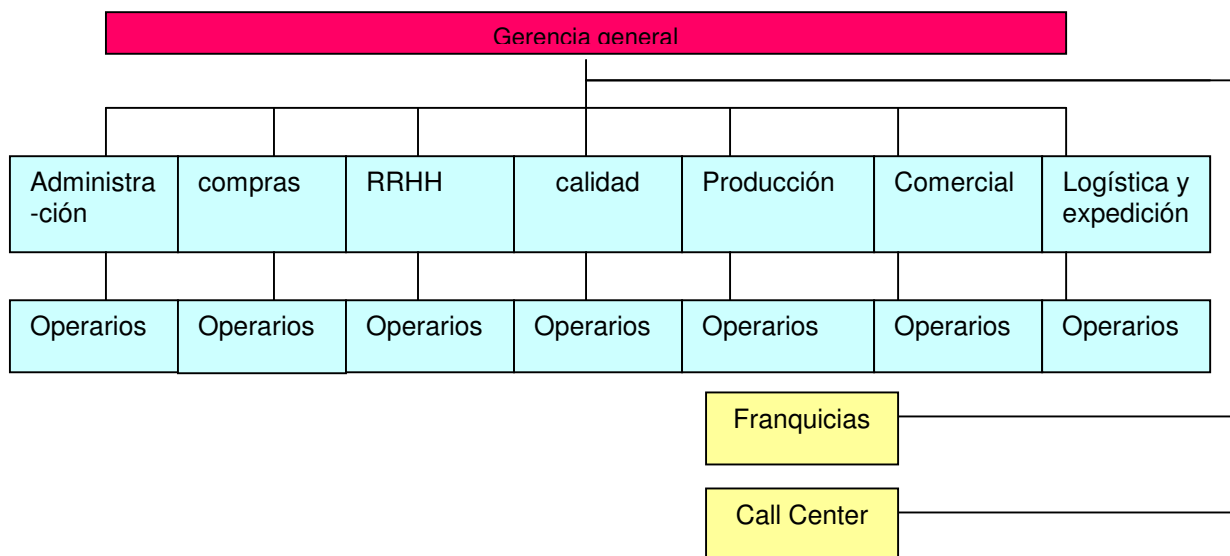
Grido, dispone de una mecánica operativa conformada por centros claves para su funcionamiento:

- 1) **Fábrica**, donde se elabora el helado, se receptan y envían los pedidos a las diferentes franquicias.

- 2) **Call center** (telegrido), centro de llamadas con equipamiento digital, donde se reciben los pedidos de delivery (entrega a domicilio). Mediante la segmentación geográfica por zonas que Grido ha determinado, se fija que sucursal se encuentra más próxima al cliente. Este sistema envía en forma automática la nota de pedido a cada punto de venta con el producto solicitado y los datos del cliente mediante un sistema interconectado telefónicamente.
  
- 3) **Franquicias**, venden los productos de Grido, acatándose a sus exigencias y normativas en cuanto a marketing, publicidad, uniformes de trabajo, precios de ventas al público, delivery, proveedores etc.

Grido es una empresa que ha generado su crecimiento basándose en una estructura simple y al mismo tiempo actualizada, pudiendo, de ese modo, brindar a sus franquiciados la satisfacción de sus necesidades empresariales particulares.

El organigrama de la empresa es de tipo horizontal, de tres niveles, encontrándose en el nivel superior la gerencia general, y siete áreas con sus respectivos operarios. Gráficamente se puede observar de la siguiente manera:



## 6.2 Productos

Grido, es un helado artesanal al precio de un helado industrial, dado que su producción se realiza en escala industrial en cuanto a volumen, manteniendo la calidad artesanal.

El helado artesanal, se caracteriza por la utilización de materias primas naturales en el proceso de elaboración, tal es el caso de la leche, cremas, frutas, chocolate, etc. contiene, además un mínimo de aire en la composición final del producto. Se los conoce también como cremas heladas.

En cambio, el helado industrial, es aquel que en su proceso de elaboración utiliza materias primas sintéticas en lugar de naturales, y un importante porcentaje de aire en la composición final del producto.

Los productos que elabora Grido son los siguientes:

- Variedad en cremas heladas y gustos al agua, con diferentes opciones de cucuruchos y variantes de frutas, cremas y salsas.
- Impulsivos: palitos bombón, palitos de agua, palito de crema, alfajor helado, bombón suizo, bombón escocés y bombón crocante.
- Tortas: Torta Grido, Selva helada, Sensación frutal y Primavera.
- Postres: Barra tricolor, Postre almendrado y Crocantino.
- Potes: de 1 y 3 litros con 5 combinaciones diferentes. El pote de 1 litro contiene dos gustos, mientras que el de 3, lleva tres sabores.
- Nuevo producto infantil, Súper Gridito: helado fortificado con cereales de menor tamaño que el tradicional.

## 7. ANALISIS DE DATOS

El presente análisis está estructurado en función de lo que Pere Soler Pujals<sup>12</sup> denomina “*Análisis de temas*”, el cual consiste en aislar los temas que se creen importantes y hacer un comentario, considerando de qué tratan y qué importancia tienen de acuerdo con los **objetivos planteados**.

Los temas utilizados para el análisis de datos se establecieron en una guía de pautas, y los mismos son: medios de comunicación utilizados, adecuación de los medios de comunicación utilizados, problemas de comunicación, tipos de problemas de comunicación, estado de la relación Grido- franquicias, actividades extra laborales y promociones. Todos estos son abordados teniendo en cuenta los objetivos planteados.

A continuación, se detalla cada medio que Grido implementa para mantener el vínculo comunicacional con sus franquicias.

**Revista:** esta cuenta con una periodicidad mensual, entre su contenidos hay notas a los encargados de diferentes áreas, hay informaciones de nuevos proveedores, días de capacitaciones, el campeonato Grido. La demanda de este medio es positiva.

**Teléfono:** el mismo es un soporte que se utiliza a diario para dudas, consultas de los franquiciados. Es el medio directo para tener un contacto directo con la empresa y obtener respuestas inmediatas.

**Reuniones:** son un espacio de contacto directo entre Grido y sus franquicias. El contenido de esta es variado, según las inquietudes que vayan surgiendo por parte de los franquiciados.

---

<sup>12</sup> PERE SOLER PUJALS, *La investigación cualitativa en marketing y publicidad*. Ed. Paidós. 1997.

La frecuencia en que se efectúan las reuniones es quincenal, y en ellas participan los franquiciados interesados tanto de Córdoba capital como los del interior.

**Fax:** Al igual que el teléfono este es un medio de una frecuencia diaria, dado que por medio de este se efectúan todos los pedidos ya sea de los faltantes de helados, lo que el cliente desea que le envíen, las notificaciones de la fábrica, entre otros.

**Call center:** este centro es independiente a Grido; su actividad es la de recibir los pedidos que los clientes realicen y enviarlos a la heladería más cercana al domicilio del consumidor. Este centro es de uso diario y en horarios comerciales establecidos.

A través de los datos obtenidos por medio de las entrevistas y las encuestas, se realizó el siguiente análisis e interpretación de las mismas.

### Tema 1: **medios de comunicación utilizados**

Este tema responde a dos de los objetivos planteados en este trabajo:

- Evaluar la funcionalidad de los medios, soportes, flujos, mensajes de comunicación utilizados entre Grido y sus franquicias.
- Evaluar acciones comunicacionales acorde a lo analizado en el diagnóstico que optimicen la relación empresa-franquiciado y faciliten la concreción de las metas de la organización.

La empresa dispone de varios medios para informar y comunicarse con las franquicias, estos son: teléfono, fax, revista interna, call center y reuniones.

Las respuestas obtenidas de los franquiciados en las entrevistas, no distaron mucho unas de otras. La mayoría mencionaron los mismos medios y otros dijeron que algunos de esos no comunican, no se usan de manera frecuente, no funcionan adecuadamente.

A continuación se muestran fragmentos de entrevistas que mencionan los medios comunicacionales que utiliza la empresa y la funcionalidad de estos, en algunos casos.

*-“ Los medios son el fax, call center, teléfono y supervisores.*

*- “ la infogrido...*

*- “No la infogrido sale una vez al mes, y llega a la heladería cada 3 meses. La infogrido no me comunica nada”. (fragmentos extraídos de entrevista n°5)*

*-“el medio sería telecomunicación. El medio no es directo, no se habla directamente franquiciado dueño, ni dueño franquiciado. Se hace a través de fax, cartas que a su vez mandados por terceras personas” (fragmento extraído de entrevista n°3).*

*-“Telefónico. Tal vez algún fax informativo que al interior no llega. (en las últimas reuniones hemos participado, pero son más bien charlas no son ni informativas. Porque lo importante no te lo dicen en la reunión, sino te lo pasan por fax. O en el caso nuestro por teléfono” (fragmento extraído de entrevista n°6).*

Por otra parte, el 47 % de los encuestados considera a los medios utilizados inadecuados. Muchos de estos, hicieron hincapié que no solo el medio, sino la forma y tiempo en que se comunica es ineficiente.

Con respecto a las reuniones que realiza la administración para tomar decisiones e informar, en las encuestas se puede apreciar que participa de estas solo un grupo muy reducido en relación a la gran cantidad de franquicias

en la provincia de Córdoba. Además, en la mayoría de estas reuniones no se llega a un acuerdo y no se toman las decisiones pertinentes.

Desde el punto de vista de la empresa en relación a las reuniones, estos expresan lo siguiente: *“se realizan reuniones semanales con todos los franquiciados, los martes a la mañana, a la cual no concurren todos, viene solo una parte. Hemos buscado por diferentes medios motivarlos a todos para que participen, seguramente vienen los que están mas interesados en la comunicación con nosotros”*. (fragmento extraído de entrevista n° 1)

*“...a la reunión la hemos tomado de carácter bastante participativo y democrático e inclusive se definen cosas puntualmente de las franquicias, como ser uniformes. A veces el uniforme nuevo diseñado es propuesto por los mismos franquiciados, y el que no viene se pierde el derecho de opinión, o pierde la posibilidad de sugerir algo”*. (fragmento extraído de entrevista n° 2)

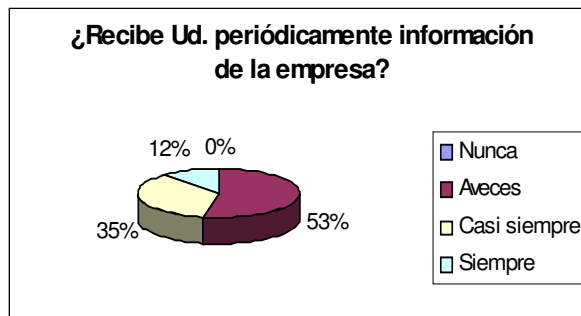
Se percibe que las opiniones entres ambas partes sobre las reuniones son incongruentes. Los directivos de la organización creen que estas funcionan y que son eficientes, sin embargo, la mayoría de los franquiciados no asisten a estas dado que sienten que no sacan provecho de estas, y los que si participan, las consideran irrelevantes, y solo asisten por cumplir.

Si bien, desde Grido se convoca a los franquiciados a participar de estas y se comunica el temario de cada reunión previamente, se percibe una desmotivación y falta de interés en concurrir a las mismas; en consecuencia, la empresa no debe estar actuando de la manera apropiada ya sea en la metodología a utilizar en las reuniones o en la forma en convocar a los franquiciados.

En cuanto a la recepción de información de la empresa, el 53 % recibe a veces información, y el 35% casi siempre. Aquí se puede detectar una diferencia entre las opiniones de los distintos puntos de ventas, es decir que la empresa no cuenta con un flujo continuo y equitativo de información, ya que

muchas heladerías no reciben la información a tiempo, y en muchos casos se enteran de las novedades por terceros.

Aquí los encargados de las heladerías destacaron que la revista Info Grido (revista interna) solo llega algunos meses y no mensualmente como está previsto.



Con respecto a la frecuencia del envío de la información, el 49% respondió mensual, el 15% quincenal y el 28 % semanal. Se observa que las respuestas de los diferentes puntos de venta son disímiles, como del mismo modo se vio plasmado en el párrafo anterior.

En oposición a los franquiciados, la empresa expresa: *“Otra forma de comunicación formal es la info grido, que es la revista que tenemos de circulación para todas las heladerías, esta es para el franquiciado y los empleados. El resto de necesidades que podamos tener con ellos, ¿qué hacemos? Les enviamos un fax. Todo lo que sea comunicación institucional de la organización hacia los franquiciado se realiza por fax, si los franquiciados quieren comunicarse con nosotros, se pueden comunicar directamente a cada área por teléfono o viniendo físicamente”*. (fragmento extraído de entrevista n° 1)

## Tema 2: Adecuación de los medios de comunicación utilizados

Este tema guarda una estrecha relación con el objetivo de indagar sobre las necesidades de comunicación de los franquiciados como así también las de la empresa.

La mayoría de los entrevistados tanto responsables de franquicias como directivos de la empresa respondieron que los medios de comunicación utilizados son adecuados, no obstante, notan falencias en la implementación, en la periodicidad en que son enviadas las informaciones, en la capacitación de las personas que están al frente de algunos de estos medios, como por ejemplo las personas que trabajan en el call center.

Muchos franquiciados creen que estos medios son insuficientes, que no se logra interiorizarse del acontecer de la organización, que es necesario buscar otras formas de llegar a ellos. Se observa que los medios que la empresa utiliza son adecuados, solo que hay fallas en su implementación en relación a su frecuencia, mala utilización, etc .

Uno de ellos, se manifiesto de la siguiente manera: *“Adecuados son, pero no son suficientes”*. (fragmento extraído de entrevista n°3)

Los franquiciados del interior perciben que no se les informa lo necesario y que la mayoría de los mensajes llegan tarde.

*-“Desde el punto de vista de los franquiciados de la ciudad si, pero de manera general no, ya que las franquicias que recién inauguran, que no tienen central, no les llega nada, pierden promociones. Son insuficientes”* (fragmento extraído de entrevista n°5)

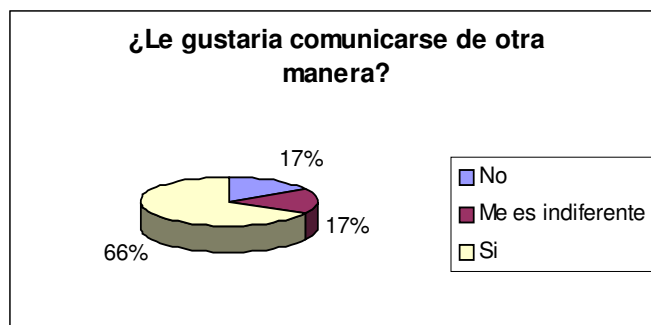
Se percibió también, en las respuestas de los miembros representativos de la empresa, que estos consideran adecuados a esos medios de comunicación, pero, son conscientes de las falencias que hay en la implementación de los

mismos. Estos están preocupados en solucionar y mejorar esas fallas. Así mismo afianzar la relación entre las partes.

- *“No se si habrá otra alternativa más de comunicación aparte de las que tenemos, de lo que si estamos convencidos es que estos medios se pueden mejorar muchísimo”.* (fragmento extraído de entrevista n° 1)

- *“Si, en algunos si, para mi con el sistema de Internet vamos a mejorar mucho, y vamos a mejorar por ejemplo con el franquiciado cuando necesite información sobre cuanto tiene que pagar, como está el estado de su cuenta, eso va a ser mucho mejor, porque va a poder entrar y ver bien el detalle de su cuenta”.* (fragmento extraído de entrevista n° 2)

Con respecto a las encuestas, el 66% de los encargados de las heladerías, respondió que les gustaría poder comunicarse de otra manera con Grido.



El 53% de los encuestados considera necesario mejorar la comunicación entre Grido y sus franquicias, el 41% mas o menos y el 6% no. Como se ve plasmado en el gráfico anterior y en el siguiente, se percibe la predisposición de los franquiciados para mejorar la comunicación y sentirse interiorizados del acontecer de Grido.



Seguido a esta pregunta, se los interrogó sobre la forma en que mejorarían la comunicación. Sus respuestas fueron las siguientes: *“una atención más directa y personalizada con cada franquiciado”, “la información debería abarcar más temas”, “estar informado sobre la cantidad de helado por envío”, “manteniéndonos al tanto de todos los movimientos que en la fábrica ocurre”, “con la información necesaria en el momento requerido”, “comunicación más frecuente”, “un trato más personalizado”.*

A raíz de estas respuestas, se aprecia la necesidad específica de los encuestados de perfeccionar la forma en que Grido se comunica, según sus necesidades.

### Tema 3: **Problemas de comunicación**

Al referirse a los problemas de comunicación que podrían llegar a encontrarse entre Grido y sus franquicias, la mayoría de los entrevistados consideran que sí existen problemas en la comunicación.

Este concepto se manifiesta sobre todo cuando se consultó la opinión que poseen acerca de este tema, donde mencionaron que los medios no están bien implementados, y tampoco está bien planteada la forma en que se notifican las novedades.

Los directivos entrevistados respondieron de la siguiente manera:

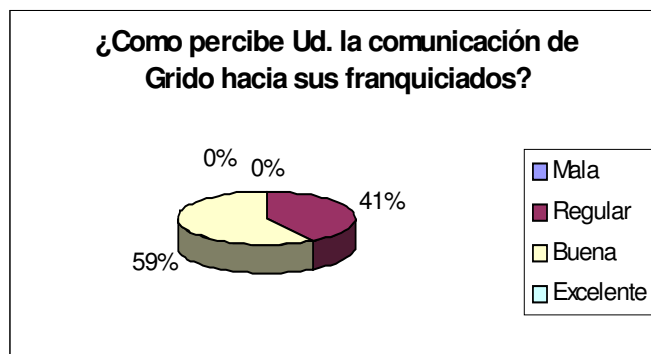
- *“no se si hay un problema, pero si que hay falencias que no se están gestionando de la manera apropiada”.* (fragmento extraído de entrevista n°1)

*“Si hay bastantes problemas, la comunicación fue bastante problemática en la temporada pasada, sobre todo con los del interior más que todo”.* (fragmento extraído de entrevista n° 2)

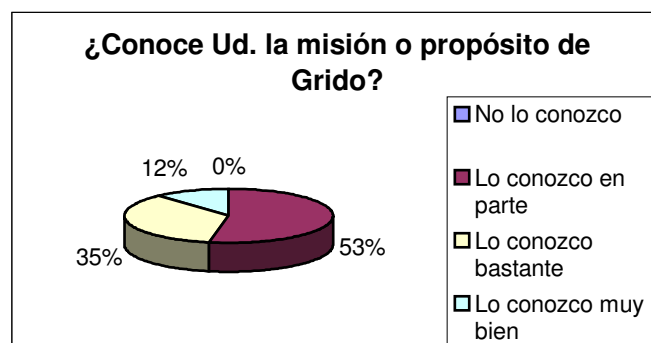
Asimismo, se aprecia una coincidencia en las respuestas obtenidas por parte de los franquiciados:

*“Si, no estamos bien informados”.* (fragmento extraído de entrevista n° 6)

En cuanto a la percepción que tienen los encuestados sobre la comunicación de Grido hacia sus franquiciados, el 41% la percibe regular y el 59% la considera buena. Estos porcentajes reflejan la necesidad de generar mejoras comunicacionales, para que esto no concluya en insatisfacción de los franquiciados.



El 53% de los encuestados conoce en parte la misión o propósito de Grido, el 35% lo conoce bastante y solo el 12% lo conoce muy bien. Esto refleja que Grido no comunica o trasmite su misión o propósito a sus franquicias, siendo esta una observable falencia comunicacional.



**Tema 4: Tipos de problemas de comunicación.**

Con respecto a los tipos de problemas comunicacionales, cuando se consultó sobre este tema, las respuestas fueron variadas. En este sentido, se encuentran frases en el diálogo de los entrevistados que hacen referencia a los diversos tipos de problemas que cada uno percibe en la empresa.

Por parte de Grido, las respuestas que se obtuvieron fueron:

*“...los problemas que tenemos hoy es la comunicación con los franquiciados puntualmente, que la información no llega a tiempo, por ejemplo”.  
(fragmento extraído de entrevista n° 1)*

*“...el error común que hay en las dos partes ha sido no darle el rol que tiene que tener la comunicación como nexo entre la fábrica y las franquicias”  
(fragmento extraído de entrevista n° 1)*

*“...el problema que tenía la gente del interior es que se sentían un poco marginados, porque nunca estaban al tanto de nada” (fragmento extraído de entrevista n° 2)*

Por otro lado, los dueños de los puntos de ventas, afirmaron:

*“...haría falta otra vía, o una comunicación más fluida, más específica”.  
“...saber que está realizando la fábrica” (fragmento extraído de entrevista n° 3)*

*“...que el mismo mensaje que sale para la franquicia de la ciudad , automáticamente, una secretaria debería llamar o mandar el mensaje cuando envían el helado, mandando un sobre con el mensaje, ya que si no es por fax que sea por otros medios. Pero de alguna manera tendrían que evaluar que les lleguen a todas las franquicias las comunicaciones”. (fragmento extraído de entrevista n° 6)*

*“Y hay un poco de autoritarismo por parte de la fábrica. Porque si bien, te tenés que adecuar a un contrato de franquicia y cumplir las normas de la fábrica, por ahí ponen ciertas promociones donde no todos están de acuerdo. Y*

*cuando tienen que hacer promociones como el día del padre no las hacen, y te hacen una promoción para el día de la patria” (fragmento extraído de entrevista n°5)*

“No existe el call center, no tienen información suficiente, no saben cual es la próxima promoción, si Grido tiene pagina web. Es totalmente independiente solo te mandan pedidos y te cobran esos pedidos nada más, no están capacitados para informarte nada”. (fragmento extraído de entrevista n° 5)

Se pudo apreciar que la mayoría de la personas entrevistadas perciben la existencia de problemas comunicacionales, determinando dónde se encuentran esos inconvenientes.

El 59% de los encuestados no se siente informado de lo que acontece en Grido, esto revela la falla que la empresa presenta al transmitir información a sus franquicias.



#### Tema 5: Estado de la relación Grido- franquicias.

Otra variable tratada fue la relación existente entre ambas partes, y se pudo apreciar en las respuestas de la mayoría que las falencias comunicacionales existentes no han llegado a afectar en mayor grado a relación Grido-franquicias. Esta es considerada buena desde las dos partes. Las frases que sintetizan este concepto son:

-“Yo te digo conmigo es buena, no se si con todos será lo mismo. Ellos me responden, yo les respondo de la misma manera,” (fragmento extraído de entrevista n° 4)

“...en si la relación es bastante buena” “En si lo que es la franquicia no hay problema legal con ninguna, está todo bastante bien, pero obviamente es porque las cosas están bastante bien”. (fragmento extraído de entrevista n° 2)

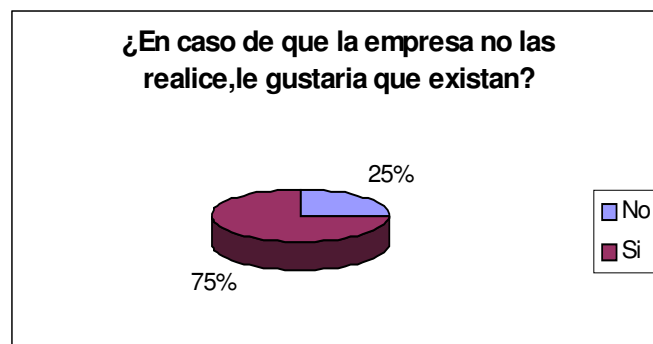
“La mayoría de las franquicias se relacionan bastante bien”. (fragmento extraído de entrevista n° 6)

Otros, en cambio califican a la relación de otra manera, por ejemplo:

“La relación es de obediencia, ahí no te queda más que obedecer porque si no te amenazan con quitarte la franquicia.” (fragmento extraído de entrevista n° 5)

### Tema 6: **Actividades extra laborales y promociones**

Con respecto a las actividades extra laborales, el 75% de los encuestados respondió que le gustaría que existan estas actividades y participar de estas, de esa forma conocerían a otras personas que trabajan en Grido y compartir así experiencias.



En referencia a las actividades de capacitación y desarrollo la empresa las realiza, y el 88% de los encuestados participa de estas. Por lo que se demuestra la aceptación de los franquiciados a realizar estos cursos.

Por otra parte, en las encuestas, se ve plasmado que Grido realiza promociones con discontinuidad. El 39% respondió que a veces se realizan estas, el 33% casi siempre y el 28% siempre.

El 53% esta a veces de acuerdo con la realización de las mismas, el 29% casi siempre y solo el 18% siempre. En cuanto a esto se observa que un porcentaje importante de encuestados cuestiona las promociones y su forma de implementación.



Un dato que refleja ese desacuerdo, es que el 65% de los encuestados, no esta conforme con la modalidad utilizada por la administración con respecto a las promociones. Como se puede observar en el grafico siguiente:



## 8. DIAGNOSTICO

Finalizada la etapa de procesamiento y análisis de la información obtenida mediante las diferentes técnicas de recolección de datos, se llegó al siguiente diagnóstico sobre la situación comunicativa de Grido con sus franquiciados. Para arribar al mismo, es relevante retrotraer los objetivos planteados de la investigación a esta instancia.

Sobre las necesidades de comunicación, se ha apreciado que la dos partes, empresa y franquicias, manifiestan la necesidad de mejorar la comunicación entre ellos, como así también buscar otras formas de comunicarse; puesto que por parte de los franquiciados, estos se encuentran desinformados o con información tardía o escasa. Así mismo, los franquiciados, muestran interés en interiorizarse del acontecer de la organización, de ser considerados por parte de la misma.

Desde Grido, se exterioriza la necesidad de comunicación cuando desean transmitir novedades o noticias y no cuentan con una adecuada gestión.

Por causa del gran crecimiento que ha tenido la empresa, esta no ha sabido desarrollar buenas estrategias comunicativas y se la percibe preocupada e interesada en mejorar la comunicación con ese público.

A raíz de estas necesidades latentes se manifiesta en ambas partes un interés en afianzar la relación, generar en las franquicias un sentimiento de pertenencia. Esta situación se debe a la corta trayectoria de la empresa, y una cultura organizacional en desarrollo.

En suma, se destaca de este punto analizado que la organización posee una deficiente comunicación, debido a una inadecuada implementación de mecanismos formales de comunicación. En otras palabras, hay una ausencia de un plan estratégico, lo que acarrea una escasa comunicación y vinculación entre las partes.

En cuanto a la funcionalidad de los medios, Grido como se mencionó en el análisis de datos, cuenta con diversos soportes comunicacionales fax, teléfono, reuniones, revista interna y el call center.

Con respecto a la **revista** interna de la empresa, esta inicialmente contaba con 4 páginas y la tirada era en blanco y negro; en Marzo del 2004, se incrementó la cantidad de páginas y la impresión se comenzó a hacer en color.

La info-grido, no cuenta con una estructura formal en el contenido, y no tiene secciones establecidas. Los contenidos generales de la misma son: novedades, notas a los directivos o personal de los diferentes departamentos, información general, las calificaciones del campeonato; fechas de los cursos de capacitación, proveedores autorizados, etc.

Con respecto a la frecuencia, es mensual. Sin embargo, las mismas no son enviadas a los puntos de ventas en su debido tiempo.

La demanda requerida de este medio es positiva, ya que hay aceptación por parte de los franquiciados y los empleados de las heladerías.

**La revista tiene como falencia su distribución, la ausencia de un orden en las notas y la escasa participación de los franquiciados o empleados de las heladerías en la elaboración de notas o en entrevistas a ellos.**

**Teléfono:** El mismo funciona con las heladerías de la capital a través de internos que los comunican con cada área en particular. Cabe destacar que las heladerías del interior y otras provincias no disponen de internos por lo que no tienen una facilidad de comunicación; se encuentran incomunicadas directamente con la empresa.

Este canal es utilizado para realizar todo tipo de consultas y es una forma de estar directamente comunicado con la empresa.

Cada área tiene un número de interno y los franquiciados ante cualquier necesidad, inquietud o queja llaman al departamento en cuestión.

**La frecuencia de uso de este canal es diaria, y tiene una demanda fuerte debido a que los franquiciados necesitan un contacto personal, directo, y de respuestas inmediatas ante sus inquietudes o inconvenientes. Sin embargo, a los directivos no se los puede localizar fácilmente.**

**Reuniones:** Es un espacio donde los franquiciados “participan en la toma de decisiones “.

**Generalmente asisten las mismas personas. Estas reuniones no cuentan con una demanda requerida por parte de los franquiciados, ya que la mayoría de estos no se muestran interesados por considerar que no son provechosas. Por lo tanto, se presume que el motivo de la escasa participación son los temas de poca relevancia y que las decisiones importantes no surgen en las mismas. Además, por lo general no se llega a un acuerdo.**

Se destaca también, la demanda por parte de los franquiciados, que asisten a las reuniones, de contar con la presencia de los directivos y encargados de todas las áreas.

Con respecto a su frecuencia, las reuniones se desarrollan cada 15 días con objeto de que los franquiciados del interior también puedan asistir.

Las temáticas son establecidas con antelación, sugeridas por los mismos franquiciados que asisten a las reuniones. En las mismas se tratan temas de capacitación, problemáticas ordinarias, entre otras cosas.

Solo concurren por parte de la empresa, el responsable de recursos humanos y en ocasiones el gerente de la firma.

**La convocatoria a estas reuniones no está bien gestionada, ni la forma de llevar adelante este espacio de encuentro entre la firma y sus franquiciados. Se les informa de la misma un día antes a través del fax.**

**Fax:** por medio del mismo se realiza la comunicación institucional de la organización hacia los franquiciados.

Es utilizado por la administración u otra área para brindar información y receptor los pedidos de las franquicias, desde los puntos de ventas para realizar los pedidos de los faltantes de helado. Así mismo, otra función de este soporte es desde el call center, el envío de pedidos de los consumidores a los diferentes puntos de ventas.

Desde la empresa, **no hay una apropiada implementación del fax, desde la recepción de los pedidos que realizan las franquicias, dado que no cuentan con un control del horario de envío de los mismos, y en ocasiones estos se extravían.**

Así mismo, **se comprueba que los franquiciados no cumplen con el horario establecido para la emisión de sus pedidos.**

El uso del fax es diario, con una demanda permanente. Es de mucha utilidad para el envío de información.

**Las heladerías del interior no cuentan con este soporte, lo que dificulta la comunicación con ellos.**

**Call center:** La función de este centro es la recepción de los pedidos de los consumidores, y es el nexo entre las heladerías y los clientes que opten por el envío a domicilio.

El centro de llamadas es un área terciarizada, que actúa de forma independiente. Debido a esta característica en ciertas ocasiones no cuentan con la información o la capacitación para brindar respuestas o soluciones a los

problemas que pueden surgir, como así también sobre novedades en los temas relacionados con la comercialización.

**La falencia de este sector es la falta de capacitación de las personas que están atendiendo a los clientes, ya que se manifestaron en diversas oportunidades quejas concernientes a la atención recibida por parte de los mismos.**

Por otra parte, **sobre los medios que los franquiciados consideran apropiados para recibir información, se piensa que los mismos son adecuados, coherentes y válidos, solo que de la forma en que se los implementa, la información no llega a tiempo y muchas veces es escasa.**

Se sugiere implementar un sistema de comunicación en el cual se gestionen los medios de una manera apropiada, para que ningún franquiciado se sienta incomunicado y ajeno a Grido.

Se advierte que la empresa no cuenta con un departamento de Relaciones Públicas. De las actividades comunicacionales se encarga el área de Recursos Humanos y el área de marketing desarrolla las promociones.

Al no tener los conocimientos necesarios, ni las herramientas para poder implementar un plan de comunicación, estos departamentos se ven desbordados de tareas, y descuidan la parte comunicacional.

En cuanto a las actividades comunicacionales que realiza Grido, estas no siguen una planificación sistemática. No cumplen con la periodicidad establecida, no llevan un orden o control de cada medio.

A raíz de lo expresado, **se concluye que la empresa no posee un plan de comunicación definido que contenga objetivos, directrices, órganos ejecutores, recursos, etc.**

Así mismo, se contempla que no hay una periodicidad establecida para

la utilización de cada soporte comunicacional, como así también el tipo de información que abarca cada uno.

Por último, se percibe que en varias ocasiones el trato de la Institución hacia los franquiciados no es personalizado. No se le pregunta a estos si están satisfechos o si tienen alguna inquietud o necesidad, por lo que se estima que existe la necesidad de afianzar la relación Grido-franquiciado.

## 9. PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

El propósito de la aplicación del proyecto de Relaciones Públicas es llegar a conocer la situación comunicativa de Grido con sus franquicias, de esta forma poder elaborar un plan de comunicación que optimice la relación entre ambas partes.

El proyecto de Aplicación que se realizó con Grido se ha enfocado especialmente en su público mixto, más específicamente sus franquicias, tanto de la capital de Córdoba, como las del interior. Si bien en el análisis no se incluyó a las que están en las otras provincias, estas fueron tenidas en cuenta en el momento de diseñar el plan.

El plan de Relaciones públicas confeccionado para Grido se ha dispuesto en base a 3 programas, elaborados según las necesidades comunicacionales de las partes. Cabe aclarar que esta etapa es la de diseño de plan y no de implementación o ejecución del mismo.

Con el primer programa, se busca optimizar los soportes de comunicación con que Grido cuenta, con el fin de mejorar las acciones comunicacionales.

En el segundo programa, se cree conveniente perfeccionar las nuevas propuestas que Grido había planificado incorporar.

Al tercero, se lo ideó con la intención de buscar nuevas actividades para el acercamiento de las partes.

Por último, para realizar un seguimiento de las acciones , se diseña un esquema de control para poder detectar posibles falencias.

## 9.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE APLICACION

- **Objetivo general:**  
Optimizar la relación empresa-franquiciado.
  
- **Objetivos específicos:**
  - 1) Gestionar estratégicamente la comunicación organizacional.
  - 2) Optimizar los medios de comunicación existentes.
  - 3) Complementar los soportes comunicativos existentes.
  - 4) Incrementar el sentimiento de pertenencia.

## 9.2 PROPUESTA DE ACTIVIDADES

### PROGRAMA 1: “Optimización”

Actividad 1: Teléfono

Actividad 2: Fax

Actividad 3: Reuniones

Actividad 4: Revista

### PROGRAMA 2: “Desarrollo de las actividades de los nuevos medios que Grido implementará en corto plazo”

Actividad 1: Cartelera informativa

Actividad 2: Internet

### PROGRAMA 3 “Espacios de recreación”

Actividad 1: Eventos

### 9.3 PROGRAMAS

Para la ejecución de los programas que a continuación se desarrollarán, se recomienda la creación de un departamento de Relaciones Públicas o la contratación de una consultora que brinde su servicio en dicha área, de esta forma se garantiza la eficiente implementación de los mismos.

#### 9.3.1 PROGRAMA 1: “Optimización”

**Objetivo del programa 1:** Optimizar la relación comunicacional Grido-franquicias.

El programa número uno, se lo ha elaborado con la intención de mejorar aquellos soportes comunicacionales con los que la empresa cuenta y tiene ya en funcionamiento.

Como se detectó en el diagnóstico, Grido cuenta con varios medios de comunicación, solo que estos no se encuentran bien implementados. Por lo que la propuesta de este programa no es innovar, sino darle un buen funcionamiento a los medios existentes, optimizarlos para mantener informados a los franquiciados del acontecer de la organización y que la empresa demuestre preocupación en saber lo que le sucede a cada franquiciado.

Así mismo, se considera de suma importancia el concienciar a los públicos intervinientes los beneficios que tiene la implementación de las siguientes actividades. Estos beneficios van a consistir en la reducción del tiempo en la solución de un problema puntual, poder detectar inconvenientes, evacuar dudas y así alcanzar una relación comunicacional eficiente.

En el momento de la ejecución de este programa, se sugiere hacer una reunión o mail informativo para dar a conocer la utilidad y funcionamiento de cada una de las actividades y sus beneficios.

## Actividades del programa 1

### ▪ **Actividad 1: “Teléfono”**

**Objetivo:** Mantener a la empresa en contacto directo con sus franquiciados y generar un vínculo estrecho entre ambos.

Este medio es muy utilizado por los franquiciados o encargados de las heladerías para hacer consultas de toda índole.

Se pretende con este soporte dos propósitos:

1) desde la empresa, que utilice el teléfono como un medio de apoyo y contención a los franquiciados, especialmente a los del interior de Córdoba y de otras provincias. De esta forma interiorizarse de sus necesidades, dudas y solucionar aquellos inconvenientes que surjan.

2) Desde los franquiciados, se lo propone como un medio directo de consultas.

**Modalidad:** Con respecto al primer propósito de generar un espacio de apoyo y contención al franquiciado, este consistirá en designar una persona encargada de realizar los llamados, la que deberá realizar un registro de cada llamada en una planilla donde apuntará los datos relevantes extraídos de la conversación, y si se llegó a alguna solución o si hace falta solucionarla en un corto plazo, detectando también, el área de donde deviene el inconveniente.

Como se expresó anteriormente, se requerirá de una planilla de registro, qué se estructurará de la siguiente manera:

**GRIDO TE ESCUCHA**

**¿Cómo te está yendo?**

Sucursal n°:.....

Nombre de franquiciado o encargado:.....

**¿ Qué Necesidad requiere ud. en este momento?**

Capacitación

Asesoramiento comercial

Implementación de las promociones

Selección de personal (base de datos de posibles empleados)

No tiene ninguna necesidad en particular

Otros.....

observaciones:.....

**¿qué Dudas tiene ud. en este momento?**

Promociones

Visitas de supervisores

Aspecto legal /comercial

Stock

Proveedores

Precios

No posee dudas de ningún tipo

Otros.....

Observaciones:.....

**¿ Qué Quejas tiene ud. en este momento?**

Supervisores

Call center

Repartos

Proveedor

No presenta queja

Otros.....

Observaciones:.....

Sin inconvenientes

Solucionado / dar solución en dpto.....dentro de los.....días.....

Por otra parte, el segundo propósito sugerido para dicho medio, constará en llamadas de consultas de los franquiciados, medio de demanda de respuestas inmediatas, el que se implementará a través de un interno en particular si las personas llaman desde la capital, y si las consultas las realizan franquiciados del interior donde no se pueda comunicar por internos, se creará un 0800 para consultas de todo tipo, como por ejemplo stock, reclamos, saldos, fecha de reunión, días de las capacitación, entre otros.

Cabe destacar que este 0800, es un servicio de consultas o reclamos, que complementará a las consultas que las personas efectúen desde Intranet.

La atención a los franquiciados que llaman para consultas ya sea por medio del interno o del 0800, será a través de una persona designada para esa tarea, la cual, recibirá el llamado, lo asentará en una planilla, y si la consulta puede resolverse con información disponible por esta persona, lo solucionará de inmediato y de caso contrario, transferirá la llamada al departamento en cuestión.

El registro de consulta que se llenará se estructura de la siguiente manera:

<b>Grido consultas</b>
Sucursal n°: .....
Nombre del franquiciado o encargado: .....
Inquietud:..... .....
Queja: ..... .....
Área: .....
Solución inmediata SI/ NO
Tipo de solución: ..... .....
Llamada transferida: SI / NO Solución desde área: SI / NO

La persona responsable deberá resolver las inquietudes y solucionar los problemas de los franquiciados, para que estos obtengan respuesta inmediata desde la empresa.

Estas planillas serán completadas y se registrarán en computadora, en archivos específicos para cada heladería.

**Responsables:** se designará un responsable de efectuar dichas llamadas.

A su vez los responsables de atender el 0800 serán dos personas a quienes se las capacitará e instruirá para dar respuesta a cualquier inconveniente. Estas pueden ser del área de comunicación de la empresa. Estas personas podrían realizar más de una actividad al mismo tiempo, ya que no es necesario contratar a una persona para que realice pura y exclusivamente esta actividad.

Se designarán dos personas para dicha tarea, para que entre estas cubran la franja horaria de atención.

**Período:** Para la actividad de apoyo, se realizarán los llamados a cada franquicia mensualmente en la tercera semana de cada mes, y a su vez el servicio de consultas estará disponible diariamente.

**Lugar:** Ambas actividades, se llevarán a cabo desde la empresa.

**Horario:** Se procurará efectuar las llamadas de apoyo en horarios donde se encuentren los encargados o dueños. Para no afectar la labor de estos, se propone comunicarse alrededor de las 15.30hs. ó 19hs., es decir en horarios de baja actividad.

En cambio, para las consultas el horario establecido es de 10hs. a 24hs.

**Recursos:**

Técnicos: Teléfono

Humanos: Encargado de comunicación

Personal encargado de atender las consultas, área de comunicación

Económicos: En la capital de Córdoba no se ocasionarían gastos, dado que se realizarían a través de los internos de cada heladería.

En el interior, y otras provincias, solo se incurrirá en el gasto del costo de la llamada (30 centavos el minuto).

Se pueden comprar tarjetas, donde el costo de esta es de..... \$20.-

A esta actividad se la controlará mediante la resolución de problemas emergentes. Es decir que los inconvenientes o inquietudes planteados por los franquiciados se irán resolviendo en el transcurso de los días posteriores a la llamada y se verificará al siguiente mes en la próxima consulta si los inconvenientes se solucionaron correctamente, a través de una ficha, donde se registre el problema en cuestión y su solución, adosada a la planilla de consulta de cada franquicia.

▪ **Actividad 2: “ Fax”**

**Objetivo:** Mantener el flujo de comunicación necesario para el buen funcionamiento de cada heladería.

El fax es implementado desde la fábrica, para enviar mensajes generales a todas las heladerías, anunciar los faltantes de helado que en ese momento tienen para que los franquiciados no los soliciten, comentar el cambio de día de los repartos, informar sobre nuevos convenios, entre otras cosas.

Desde el call center se lo utiliza con el fin de enviar los pedidos realizados por los clientes a la heladería cercana a su domicilio y recordar a las franquicias que envíen sus faltantes para que estos sepan que pueden ofrecer

a los consumidores.

Por último, desde los puntos de ventas para solicitar los productos que necesitan reponer.

**Modalidad:** Al fax, desde la empresa, se lo utilizará para chequear los pedidos solicitados de cada heladería; para ello, se designará a una persona responsable dentro del área de expedición.

A sí mismo, se destinará a otra persona que estará a cargo del envío de información sobre novedades como promociones, nuevos productos, horario y tema de las reuniones, cursos de capacitación, entre otras, procurando que el mensaje sea enviado a todos los puntos de ventas.

Cada departamento que necesite informar alguna novedad, tendrá que hacerlo por intermedio de esta persona. El motivo de la propuesta de una persona encargada del envío de la información, es para que se garantice que todos los puntos de ventas reciban las novedades en tiempo y forma.

Se les pedirá a las franquicias que no cuenten con este soporte comunicacional que traten en lo posible de adquirirlo para que las informaciones le lleguen en el momento debido. A estos, se los informará momentáneamente a través del teléfono.

Por otro lado, se sugiere llevar un control de los faxes recibidos con los pedidos de cada heladería. Para ello se plantea que el lugar de recepción sea cerrado, de poco tránsito para que de esa forma se eviten los extravíos.

Además, se propone anular todo pedido que no respete la hora fijada para el envío de estos, como medida de sanción por el incumplimiento del horario. Dado que por esas irregularidades en varias ocasiones se trasapelaron los pedidos.

El horario de recepción establecido por la empresa es antes de la 1 de la

madrugada, en la fábrica la persona encargada de recibir los pedidos deberá reunir los enviados hasta la hora fijada, asentarlos y los que lleguen fuera de término separarlos y avisar que no será enviado el pedido por no cumplir con el horario.

**Responsables:** Los mensajes enviados desde la empresa se encargará de enviarlos el encargado de comunicación de Grido.

A su vez, de la recepción de los pedidos se encargará una persona del departamento de expedición que se encuentre en horario de trabajo nocturno.

**Período:** Diariamente se realizarán envíos de fax desde la fábrica y desde los diferentes puntos de venta, según sus necesidades.

**Lugar:** Se llevará a cabo esta actividad desde el fax de la empresa y desde el de los franquiciados.

**Recursos:**

Técnicos: Fax.

Teléfono

Humanos: Encargado de comunicación.

Personal de expedición

Económicos: Papel de fax, para la recepción de pedidos.

Costo del papel para fax (resma)..... \$6.-

Costo de las llamadas telefónicas a aquellas franquicias que no cuenten con fax. El valor de las mismas es de 30 centavos el minuto desde las tarjetas telefónicas.

Para garantizar que esta actividad se esté desarrollando de la manera correcta, se propone hacer un seguimiento de las fichas diarias realizadas por los encargados de expedición, donde asentarán el horario de recepción del pedido de helado de cada sucursal.

▪ **Actividad 3 : “Reuniones”**

**Objetivos:** 1) incrementar una mayor asistencia de franquiciados a las reuniones en un 40% como mínimo en el lapso de medio año.

2) Instaurar un espacio para que los franquiciados puedan manifestar sus propuestas, dudas, inconvenientes y generar la participación de estos en la toma de decisiones, afianzando así la relación entre ambas partes.

El propósito de esta actividad es la generación de un espacio de participación de todos franquiciados junto a los directivos de Grido.

En estas se tratan diversos temas que afectan el día a día de la empresa, se pretende en las mismas fomentar el debate y la toma de decisiones conjunta. A si mismo, implementar un espacio para proponer ideas como las promociones, entre otras cosas.

Se pretende que las reuniones sean una herramienta que vaya más allá de una relación laboral, donde se pueda generar un espacio social.

**Modalidad:** La reunión será guiada por los responsables del proyecto.

Se propone un modalidad distinta a la adoptada por la empresa. Esta consiste en un desayuno de trabajo, donde se convide a los asistentes café y masas durante el transcurso de la reunión.

En la misma estarán presentes por parte de Grido los directivos y un representante de cada área, con el fin de que los franquiciados los conozcan y si hay inconvenientes o inquietudes con algún departamento en particular este pueda responder de inmediato .

Para convocar a todos los franquiciados, se sugiere que las primeras invitaciones se realicen por teléfono a cada uno, en un contacto directo con

este mostrando interés en que este asista y participe no solo de una mera reunión sino de un espacio de charla y contacto con otros franquiciados. A su vez, en la dicha llamada telefónica se comunicará el día, hora y temática de la misma.

Seguidamente, se Insistirá con una segunda llamada recordando la fecha, hora, tema y confirmando su asistencia.

El sistema para convocar es el mismo que se implementará en las llamadas de apoyo, a aquellas heladerías de la capital, se los invitará a través de los internos, y a las del interior por teléfono.

Los temas a tratar en las reuniones son elegidos por los franquiciados según sus necesidades o inquietudes planteadas en la reunión anterior.

Se procura que en estas se llegue al consenso entre la empresa y las franquicias de las temáticas desarrolladas; se pretende también, que Grido participe a sus franquiciados en la toma de decisiones.

Por otro lado, se tomará nota de lo debatido en estas y al finalizar se elaborará un informe de los temas discutidos y las conclusiones más relevantes.

Este informe será distribuido a todos los franquiciados durante el transcurso de la semana a través del fax, o por medio de los repartidores en el caso del interior.

**Periodicidad:** se propone llevar a cabo las reuniones de franquiciados una vez al mes con motivo de poder congregar a mayor cantidad de franquiciados.

**Fecha:** Estas serán los segundos martes de cada mes, conservando los días establecidos para las mismas.

**Hora:** Se conservará el horario ya pautado, este es por la mañana de 9hs. a 10.30hs, con posibilidad de extenderse.

**Lugar:** Las reuniones se llevarán a cabo en la organización.

**Recursos:**

Técnicos:

Pizarra

Marcadores

Humanos:

Gerente de la empresa.

Responsable del área de comunicación de Grido.

Encargados de los departamentos de administración, compras, producción, recursos humanos, calidad, comercio, logística y expedición, y encargado de call center.

Franquiciados asistentes de la reunión.

Económicos:

Costos de marcadores por unidad..... \$1.50.-

Costos de las llamadas de invitación a los franquiciados del interior .....\$0.30  
.-el minuto.

Costo del desayuno: Café (de filtro, el paquete de 1 kg ).....\$12.-

Masas: el kg.....\$17.- (2 kg.....\$34.-)

Sobre el modo de llevar a cabo el control de las reuniones, se pretende para las mismas medir la convocatoria, grado de participación de los asistentes, opiniones, etc. esto se logrará a través de la observación.

▪ **Actividad 4: “Revista interna (Info-grido)”**

Esta actividad pretende mantener informados a los franquiciados y a sus empleados de diversos temas de una manera informal. Se despliegan dentro

de la revista cantidad de notas como novedades, entrevista a personal de la fabrica, información sobre futuros planes de la empresa, nuevos puntos de ventas, nuevos proveedores, promociones, el campeonato (concurso realizado por Grido que evalúa de cada franquicia la limpieza, la atención, los uniformes entre otras cosas), etc.

Con este medio, se busca alcanzar un sentimiento de pertenencia hacia la institución, se pretende además, lograr un vínculo cercano con su público mixto.

**Objetivos:**

- 1) Crear un vínculo comunicacional entre Grido y sus franquicias.
- 2) Mantener informados a los franquiciados y a los empleados de las heladerías, acerca de los acontecimientos de la organización.
- 3) Generar sentimiento de pertenencia.

**Modalidad:** Dentro de la info-grido se reestructurará principalmente las vías y su contenido.

La revista interna se emitirá a través de dos vías. Escrita y vía Internet.

La finalidad de conservar la revista impresa, es su accesibilidad, dado que de ese modo la mayoría podrá leerla. Asimismo, es más cálida que verla a través de una pantalla. Además, mediante la otra vía, no todos tendrían la posibilidad de acceder a Internet, como el interés de acercarse a ese medio para leer la revista.

Dentro de Internet se podrán ver las últimas 3 ediciones anteriores de la info-grido.

Se promoverá la participación de los franquiciados o empleados en la redacción de algunas de las notas, como así también se les hará entrevistas a ellos, para que las demás franquicias conozcan un poco más a las personas que trabajan en las otras heladerías.

Se propone agregar a ésta juegos, horóscopo, frases para pensar, y promover desde la misma que empresa y franquicias inicien un camino solidario con colectas y donaciones a instituciones. Se sugiere, que las instituciones beneficiadas surjan de las propuestas por las franquicias.

Para este proyecto solidario, se propone hacer partícipes también al público interno de la organización.

Se dedicará a la realización de la revista las dos últimas semanas del mes anterior a su lanzamiento, estableciendo los primeros siete días del mes para su impresión y entrega.

**Periodicidad:** La info-grido se emitirá cada dos meses.

**Fecha:** Entre los días 2 y 5 del mes correspondiente a su lanzamiento, serán entregadas a todas las franquicias por correo, con acuse de recibo, para garantizar la recepción de la misma a sus destinos.

**Recursos:**

Técnicos:

Página web

Imprenta

Correo

Humanos:

Diseñador Gráfico

Responsable del área de comunicación de Grido

colaboradores

Económicos:

Costos de impresión a color.....\$350.-

Costos del envío de revista por correo con acuse de recibo, por unidad.....\$11.25.- (150 ejemplares... \$1687.50.-)

Honorarios Diseñador Gráfico en el diseño de cada ejemplar..... \$150.-

A esta actividad se la podrá evaluar, realizando una encuesta de opinión sobre el contenido, aceptación, recepción de la revista. La misma se la efectuará por vía telefónica.

### **9.3.2 PROGRAMA 2: “Desarrollo de las actividades de los nuevos medios que Grido implementará en corto plazo”**

A dicho programa, se lo ha confeccionado con el propósito de planear las actividades que abarcaran los nuevos medios que implementará Grido en corto plazo. De esta forma, se asesorará a la empresa sobre la modalidad adecuada para la implementación de estos nuevos medios.

**Objetivo del programa 2:** Asesorar a la empresa sobre las actividades a seguir en la implementación de nuevos medios.

#### **Actividades del programa 2**

- **Actividad 1: “Cartelera”**

La cartelera, es un medio de comunicación tradicional, que aún sigue en vigencia por su efectividad y eficiencia.

El propósito de esta actividad es mantener informados los franquiciados y a sus empleados sobre diferentes temáticas, novedades, acontecimientos como cumpleaños, aperturas de nuevos locales, actividades extra laborales, entre otros.

Así mismo que la empresa disponga de un espacio dentro de cada punto

de venta dónde pueda colocar las novedades que esta quiera comunicar, como así también para uso interno de cada franquicia.

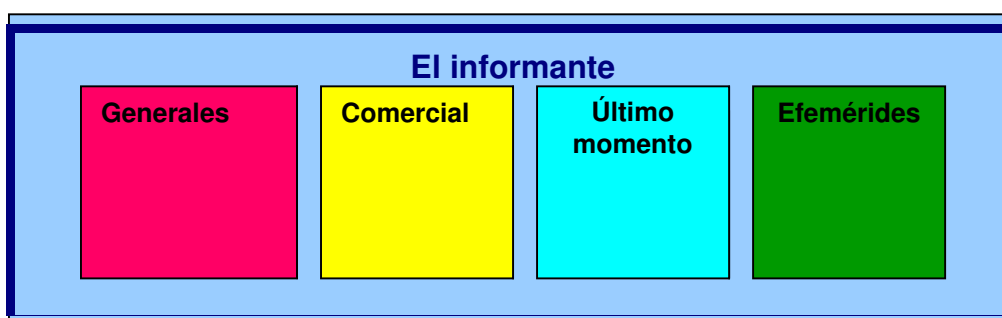
**Objetivo:** Mantener informados a los empleados acerca de diferentes temáticas relacionadas con la empresa.

**Modalidad:** Se situará en la parte trasera de cada heladería, un panel de 55cm x 1mt en una pared accesible al paso del personal.

A este se lo denominará “el informante”, nombre que ya es utilizado por la organización en los paneles internos que últimamente ha incorporado.

La cartelera constará con una división de espacios de acuerdo a las diferentes informaciones. Estas serán: información general de la empresa, información comercial, información de último momento y efemérides-varios. Cada tema irá identificado con un color en su correspondiente lugar.

Los colores del panel serán los institucionales, y los de cada área informativa tendrán fondos rojo, amarillo, celeste y verde identificando así el tipo de temática. La distribución del mismo será la siguiente:



**Periodicidad de renovación:** La información o notas que se coloquen en el panel de parte de Grido, se la realizará en función al acontecimiento de las novedades, sin embargo esta se renovará una vez al mes, la primera semana de éste y serán colocadas por los supervisores, o por los repartidores.

**Responsables:** Los responsables de esbozar las novedades en papel,

será una persona del área de comunicación de la empresa, este redactará la nota e imprimirá la cantidad correspondiente de papeles y los distribuirá ya sea a los supervisores como a los repartidores. Esta persona, llevará un registro de los puntos de ventas a los que se ha llevado la notificación, para hacer de ese modo un control de recepción de la información.

**Lugar:** Se redactarán e imprimirán las noticias que se ubicarán en los paneles desde la empresa, en la oficina de comunicación más específicamente.

### **Recursos:**

#### técnicos:

Panel

PC

Impresora

Fotografías

#### Humanos:

Responsable del área de comunicación.

Responsable del área de recursos humanos.

Persona encargada de llevar la información a las heladerías.

#### Económicos:

Panel de madera y corcho de 55 x 1mt. ....\$12 c/u ( de este costo se hará cargo cada franquicia).

Resma de papel.....\$9.-

Cartuchos alternativos - blanco y negro.....\$10.-

- color.....\$18.-

### ▪ **Actividad 2: “ Página Web ”**

La página web de Helacor S.A. se implementó a mediados del mes de julio; en la misma se encuentra información de su historia, del presente (escenario actual) y proyectos futuros de la empresa.

**Objetivo:** Familiarizar al público con la empresa y lograr un canal de comunicación de la misma con los potenciales franquiciadores.

**Modalidad:** Esta propuesta consta en agregar información sobre el modo de conseguir una franquicia de la empresa, de esta forma las personas interesadas podrán interiorizarse acerca de los beneficios, requerimientos y costos para obtener una franquicia de Grido.

La implementación de la página Web sirve tanto para brindar información, como así también, es una vía de contacto con los diferentes públicos, por medio de intercambio de opiniones, consultas, sugerencias, etc.

Por esta razón, es que dentro de la Página Web de Helacor, se creará un link que permita a todos los futuros franquiciados contactarse con la empresa, de esta forma la organización podrá proveerle información más precisa y detallada. Y así poder extender sus franquicias no solo en el interior de Córdoba sino a todo el país.

La principal función de este link será brindar información general de las franquicias y temas de interés acerca de los costos de instalación una heladería Grido, requisitos, entre otras cosas. Además contendrá un espacio para consultas de los interesados.

A continuación se presenta un ejemplo del link insertado en página Web:

Página principal del sitio web de Helacor S.A.



Página de franquicias, donde se encuentran dos áreas, una con información general de las mismas y la otra está destinada a las consultas y contacto con los interesados en poseer una franquicia de Grido.



**Periodicidad:** Se revisará el sitio día de por medio para responder las preguntas de los interesados.

**Responsables:** La persona encargada de manejar esta herramienta será el encargado del área comercial, ya que ésta dispondrá de la información

necesaria para responder a cada interesado.

**Recursos:**

Técnicos:

PC

Página Web

Humanos:

Diseñador Gráfico

Responsable del área comercial

Económicos:

Honorarios del Diseñador gráfico.....\$ 200.-

**9.3.3 PROGRAMA 3 “Espacios de recreación”**

Este programa hace referencia a las actividades extra laborales entre Grido, franquiciados y también se incluirían en estas a su público interno.

**Objetivo:** Generar un espacio de recreación donde la organización junto a sus públicos mixto e interno puedan conocerse e interactuar en un ambiente relajado y crear así un vínculo cercano.

Así mismo, se espera de estos eventos la aceptación y participación de ambos públicos y que sea un momento de compartir y conocerse entre todos los integrantes de Grido.

El aspecto positivo de este tipo de eventos es que ayuda a los asistentes a sentirse parte de la organización, afianza la cultura e incrementa el sentimiento de pertenencia.

### Actividades del programa 3

- **Actividad 1: “Eventos”**

Se realizarán dos actividades recreativas. La primera es la Fiesta de fin de año, fiesta que la empresa ya realiza desde años anteriores. La segunda actividad, también es un evento idéntico, que se lo denominará Fiesta de inicio de temporada.

Se optó por la realización de estos tipos de eventos, debido a que no es fácil congregarse masivamente a todos los franquiciados y su personal en otro tipo de actividades, ya que los horarios de atención de las heladerías impide realizar acciones recreativas de fines de semana, asados como por ejemplo.

**Modalidad:** La modalidad implementada para las dos fiestas es la misma, no obstante, cambiarán en cada una la temática, la escenografía, el espectáculo y los premios.

Se propone incorporar en estas fiestas algún número artístico ( musical o cómico).

- Fiesta Inicio de temporada:

Para este evento se gestionará la contratación de un humorista cordobés como Cacho Buenaventura o Flaco Pailós. Esta persona, actuará alrededor de las 3 de la mañana.

Se realizarán sorteos de remeras y gorras de Grido, y un viaje a Mendoza para hacer Rafting para dos personas. El sorteo se efectuará en la finalización del espectáculo del humorista invitado, participando este en la ejecución del mismo.

Los números del sorteo se entregarán en la entrada, cuando las personas ingresen al establecimiento y deban registrarse con su nombre y sucursal donde trabajan.

Se ambientará el lugar con el decorado que estará de promoción en la heladerías para la primavera. De manera que todos puedan conocer con anticipación la propuesta de decorado que vestirá a las franquicias en el inicio de la temporada.

En el final de fiesta se les obsequiará a cada franquiciado una botella de vino espumante como souvenir. La botella llevará una etiqueta con el logo de Grido y los colores institucionales en los bordes de la misma, que indique que participó de la fiesta de Inicio de temporada. A continuación se ejemplifica el diseño de la etiqueta:



- Fiesta de Fin de año:

Por otro lado, en este evento se gestionará la contratación de un grupo de música popular de Córdoba como La Barra o La Fiesta. El show del grupo contratado será programado alrededor de las 3 de la mañana, horario idéntico en que actuaría el artista en la fiesta de Inicio de temporada.

A su vez, en esta celebración también se contará con sorteos de pelotas de goma, lentes de sol y un viaje al Parque de la Costa para dos personas, incluye pasajes y entradas al parque.

Como se dijo anteriormente, los números del sorteo se darán en la entrada, cuando las personas ingresen y deban registrarse con su nombre y sucursal donde trabajan.

Además en la entrada estará Papá Noel recibiendo a las personas y obsequiando a cada invitado un palito bombón.

Así mismo, se le otorgará a los franquiciados un champagne para que brinde con sus empleados.

En cuanto a la ambientación, se decorará el lugar con adornos navideños.

Para ambas fiestas se invitará colectivamente a todas las franquicias a través de la revista info-grido, fax y por los paneles informativos que se hayan instalado en cada punto de venta de Córdoba capital como del interior y otras provincias.

Cabe destacar, como se aclaró al inicio de esta actividad, que en estos eventos estará invitado también el público interno de la empresa, es por ello que a estos también se los convocará a través del panel informativo ubicado en las diferentes áreas de la organización.

Por otra parte, mediante un servicio de catering, se ofrecerán en cada

fiesta patas flameadas; 3 unidades por evento.

En ambas fiestas también, se contará con la presencia de un animador que de inicio a cada evento, que presente al artista y realice el sorteo.

**Responsables:** Los responsables de realización de los eventos es el personal del área de comunicación de la empresa o se terceriza la organización del evento.

**Fecha:** La Fiesta de inicio de temporada se llevará a cabo en la primera semana del mes de septiembre, mientras que la Fiesta de fin de año, se la realizará en la tercera semana del mes de Diciembre, alrededor de los días 15 y 17.

**Lugar:** Ambas fiestas se efectuarán en El infierno, boliche sito en el barrio Chateau Carreras de la ciudad de Córdoba.

**Hora:** se debe tener en cuenta el horario de atención de las heladerías, es por ello que se las programa a las fiestas para media noche, dando inicio a las 1hs.

**Recursos:**

técnicos: Salón y música

Regalos para sortear

Decorado temático

Invitaciones

Fotografías

Botellas de champagne y etiqueta

Catering

Humanos:

Personal de comunicación de la empresa. ( organizador el evento)

Artista invitado

Animador

Persona disfrazada de papá Noel

Económicos

Costo del alquiler del salón (boliche en zona del Chateau).....\$2.000.-

Costo de revelado, cada fotografía..... \$2.-

Costo del locutor .....\$75 o \$100.-

Costo del artista: - Humorista : Cacho Buenaventura.....\$5.000.-

Flaco Páilos.....\$1.500.-

-Grupo Musical..... \$ 5.000.-

Costo de los regalos:

- Remeras.....\$8.- c/u (10 remeras: \$80.-)
- Gorras.....\$6.- c/u (10 gorras: \$ 60.-)
- Lentes de sol.....\$4.- c/u (10 lentes: \$40.-)
- Pelotas .....\$1.50.- c/u (10 pelotas: \$15.-)
- Champagne.....\$90.- caja de 6 unidades de champagne Chandon (100 unidades \$1.500.-)
- Etiquetas.....\$50.-
- Vino espumante.....\$5.50.- c/u (140 unidades \$770.-)
- Palito bombón, solo ocasionaría gastos de costo

Viajes: - pasajes: Buenos Aires.....\$50.- (2 pasajes ida y vuelta \$ 200.-)

-Parque.....\$ 15.- c/u (2 personas \$30.-)

-El viaje a Mendoza, se lo realizaría a través de la empresa Belviso, donde el viaje, el hospedaje y la excursión están incluidas en el presupuesto.....\$200.- cada uno

Costo de alquileres de disfraz de papá Noel .....\$15.-

Contratación del servicio de catering: Patas.....\$ 150.- cada una, todo incluido. (3 patas \$ 450.-)

Mozos .....\$50 c/u ( 6 mozos, dos por pata, \$ 300.-)

Costo decorado: .....\$ 60.-

## CONTROL

A través de éste se pretende por un lado, complementar los controles efectuados en cada actividad en particular.

Y por otro lado, realizar un seguimiento y control general de las actividades llevadas a cabo, con objeto de controlar las falencias que puedan existir y establecer las correcciones apropiadas en cada una de ellas, como así también medir los logros del proyecto, en función de los objetivos y los recursos.

A si mismo se planearán las medidas a tomar durante los próximos treinta días.

Para la concreción de este control, se llevará a cabo un diagrama donde se evaluará cada actividad. Este esquema, se elaborará en base a los resultados esperados y los logrados.

A continuación se presenta el esquema de evaluación propuesto:

Actividades	Resultados logrados	Resultados esperados
Revista		Que sea un medio que suministre información y que fomente el interés
Fax		Lograr mantener un flujo de comunicación.
Teléfono		Mantener el feed-back entre Grido y los franquiciados
Reunión		Obtener mayor participación de franquiciados en las reuniones.
Panel		Que se logre mayor información entre la organización y su público mixto
Web mail		Que sea un espacio de consulta
Eventos		Generar un espacio de recreación donde la org. junto a su público mixto e interno puedan conocerse e interactuar.

Este esquema permite llevar un control de cada actividad y poder de ese modo evaluar su funcionamiento y así mismo comprobar si los resultados logrados coinciden con los esperados. En otras palabras, con el programa de control se espera comprobar el cumplimiento de los objetivos planteados en cada actividad.

El mismo lo efectuará el responsable del área de comunicación, dado que esta persona entiende sobre las actividades desarrolladas de los respectivos programas, y es quien sabrá evaluar y responder por cada una de estas si fuese necesario.

**Periodicidad:** A dicho control se lo efectuará mensualmente.

**Fecha:** Se evaluarán las actividades a fin de mes, en la última semana de cada mes.

**Recursos:**

Técnicos: Planilla de control

Humanos: Encargado de comunicación

Económicos: no se incurrirá en gastos

## 11. CALENDARIO DE ATIVIDADES

Las actividades propuestas para este proyecto se estipularon en base a un plazo de un año.

Se muestra a continuación el cronograma de actividades previsto. Se presentará en el mismo los meses de Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre del corriente año; el calendario de las actividades previstas durante los meses restantes es idéntico a estos, por ello no se los contempló para exhibirlos en el trabajo.

**Cronograma de actividades**

Actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Prog. 1: Optimización																				
Teléfono																				
Fax																				
Reuniones																				
Revista (elaboración)																				
Revista (entrega)																				
Call Center																				
Prog. 2: Nuevos Medios																				
Panel Informativo																				
Internet																				
Prog. 3: Espacios de Recreación																				
Fiesta Inicio de Temporada																				
Preparación de la fiesta																				
Fiesta fin de Año																				
Preparación de la fiesta																				
Prog. 4: Evaluación y Control																				

	Semanalmente
	Diariamente
	Los Martes
	Fiestas

**CASHFLOW- FLUJO DE CAJA**  
Agosto-Julio 2004-2005

Por medio del flujo de caja se puede observar los egresos correspondientes de cada mes, y determinar los tipos de gastos que ocasiona cada actividad. En otras palabras, este esquema, permite realizar una distribución de dinero en lapsos de tiempo.

EGRESOS														
Concepto	Descripción	Ago	Sept	Octu	Nov	Dic	En	Feb	Mar	Abril	May	Junio	Julio	TOTAL
REVISTA	Honorario diseñador	\$ 150		\$ 150		\$ 150		\$ 150		\$ 150		\$ 150		\$ 900
	Publicación	\$ 350		\$ 350		\$ 350		\$ 350		\$ 350		\$ 350		\$ 2.100
	Envío de 140 revistas	\$ 14,70		\$ 14,70		\$ 14,70		\$ 14,70		\$ 14,70		\$ 14,70		\$ 88,20
FAX	Resma	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 72
TELEFONO	Llamadas larga distancia	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 480
REUNION	Marcador	\$ 1,50												\$ 1,50
	Desayuno	\$ 46		\$ 46		\$ 46		\$ 46		\$ 46		\$ 46		\$ 276
	Llamad larga dist invitación	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 480
PANEL	Resma	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 108
	Cartuchos	\$ 28		\$ 28		\$ 28		\$ 28		\$ 28		\$ 28		\$ 168
WEB MAIL	Honorario diseñador	\$ 200												\$ 200
EVENTOS	Gastos varios Inicio de Temp.		\$ 6.949											\$ 6.949
	Gastos varios Fin de año					\$ 9.829								\$ 9.829
<b>TOTALES</b>		\$885.20	\$7044	658.7	\$95	\$10512.7	\$95	\$683.7	\$95	\$683.7	\$95	\$683.7	\$95	\$21651.7
<b>FLUJO</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>INGRESOS</b>														
propios														\$21651.7
<b>FLUJO</b>														\$ 0

## 11. CONCLUSION

Se concluye este trabajo manifestando el valor que el mismo ha tenido, ya que permitió aplicar los conocimientos adquiridos durante el cursado de la carrera, como así también, seguir aprendiendo e incorporando nuevos conceptos de la disciplina durante la realización del mismo.

Desde este trabajo se consiguió detectar la problemática comunicacional que afecta tanto a la empresa como a sus franquiciados, esta problemática se la definió como la ausencia de una política comunicacional que contenga buenas estrategias comunicativas.

Con el propósito de solucionar esas falencias, se propone en primera medida crear un departamento de relaciones Públicas para que este pueda realizar las actividades correspondientes con las herramientas apropiadas.

Por otra parte se concibió realizar un plan de comunicación, con el cual se logre corregir la falta de comunicación existente entre las dos partes, con objeto de mejorar el vínculo de estos por medio de la optimización de dichas herramientas comunicacionales.

Para ello se han utilizado variados conceptos y fundamentos teóricos que le dieron sustento a dicho trabajo, de esa forma, se alcanzaron los objetivos planteados al comienzo del mismo:

- Describir el estado actual de la relación comunicativa de la empresa Grido con los franquiciados.
- Evaluar planes, programas, acciones de comunicación de la relación Grido-franquiciados tendientes a optimizar dicha relación y favorecer el logro de los objetivos organizacionales

Se rescata la buena predisposición que la organización y los franquiciados entrevistados o encuestados han tenido para que se logre la realización de este trabajo, brindando información y permitiendo trabajar sin

inconveniente alguno.

Se espera, que el presente trabajo sea un aporte útil para Grido.

Por último, se quiere agradecer a todas aquellas personas que nos han asesorado y apoyado incondicionalmente en el desarrollo de éste trabajo.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- AVILIA LAMMERTYN, Roberto E. *“Relaciones Públicas, estrategias y tácticas de comunicación integradora”*. 1999
- CAPRIOTTI, Paul. *“La imagen de empresa, estrategia para una comunicación integrada”*. Barcelona. 1997
- BARTOLI, Annie. *“Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada”*. Buenos Aires. Ed. Piados. 1992
- BLACK, Sam. *“ABC de las Relaciones Públicas”*. Ed. 2000. 1994
- BLANCO, Lorenzo A. *“El planeamiento. Práctica de Relaciones Públicas.”* Buenos Aires, Argentina. 2000. Ugerman Editor. Primera Edición.
- BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos. *“La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas”*. Ed. Trillas.
- ETCHEGARAY, Rodolfo. *“Comunicación empresarial. El ABC y también las ZETAS”*. Valletta Ediciones. 1995
- FLORES BAO, Francisco. *“Relaciones Públicas, ciencia de la integración humana”*. Ed. Imprenta Desa
- GRUNING, James E. *“Dirección de Relaciones públicas”*. Editorial Gestión 2.000.
- ILLESCAS, Washington Dante. *“Como planear las Relaciones Públicas”*. Buenos Aires-Bogota-Caracas-México DF. Ediciones Macchi. 2000.

- KOTLER, Philip. *“Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control”*. Octava edición. México. Ed. Prentice Hall. 1993
- LACASA Y BLAY, Antonio S. *“Gestión de la comunicación empresarial”*. Ed. Gestión 2000
- LAMBIN, Jean-Jacques. *“Marketing estratégico”*. Cáp.11. Las decisiones estratégicas de distribución. 1995
- LETTERIELLO, Ángel. *“Relaciones Públicas la comunicación en las instituciones”*. Ediciones Centro de ex Becarios de la organización de los estados americanos en la República Argentina. 1995
- MERCADO H., Salvador. *Relaciones Publicas aplicadas “Un camino hacia la productividad”*. Ed. Thomson Learning. Mexico 2002.
- PERE SOLER PUJALS, *“La investigación cualitativa en marketing y publicidad”*. Ed. Piados. 1997.
- RIOS SZALAY, Jorge. *“Relaciones Públicas su administración en las organizaciones”*. México. 1972. Ed. Trillas
- SAVINO, Carlos. *“El proceso de investigación”*.
- SCHEINSOHN, Daniel. *“Mas allá de la Imagen Corporativa”*. Ediciones Macchi. 2.000.
- SELLENAVE, Jean-Paul. *“Gerencia y planeación estratégica”*. Ed. Norma. 1979.
- VON BERTALANFFY, Ludwing. En el libro de Mattelart, Armand y Michele *“Historia de las teorías de la comunicación”*.

- Material de Business English VI. *Franchising*

## ANEXOS