

TRABAJO FINAL DE MÁSTER

Máster universitario de Comunicación corporativa, protocolo y eventos
Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

Plan de comunicación corporativa con implementación de *eco-marketing* para la pyme de diseño industrial y comunicación visual *Sello Lagarta*

AUTORA: Nancy Milena Gómez Cala

MODALIDAD: C (Proyecto Práctico – Profesionalizador)

TUTORA ACADÉMICA: Dra. Julia Gil Hernández

Lugar y fecha: Bucaramanga (Colombia), 25 de junio de 2018

Agradecimientos

Es de gran satisfacción para mí ver la cristalización de una valiosa herramienta de comunicación corporativa desarrollada y brindada con el ánimo de contribuir al fortalecimiento del sector de las pymes, que fue adecuada a la realidad de una organización con proyección, integrada principalmente por jóvenes y con auténticas intenciones de ser aún más productiva acudiendo a múltiples acciones tendientes a contribuir al impulso social y económico regional, así como a reducir el impacto medioambiental que genera su naturaleza corporativa.

Este nivel de compromiso es un ejemplo de los resultados que nacen de trabajar en equipo y de creer que aquello que nos proponemos es posible si basamos nuestras expectativas en una sumatoria de constancia, rigor personal, curiosidad y la anteposición en muchas ocasiones del bien general por encima del particular como filosofía de vida y germinación de una semilla de liderazgo.

Son estas las razones de mi enorme gratitud hacia cada una de las personas que con sus aportaciones, confianza y exigencia se convirtieron en aliados de mi actividad académica traducida hoy en un Trabajo Final de Máster que me llena de nuevas ilusiones y expectativas como profesional y ser humano. A José Luis Navas y Marlyn Suárez, directivos y creativos de *Sello Lagarta* y a sus acuciosos colaboradores; a una excelente profesional, mi tutora Julia Gil, quien siempre muy atenta, paso a paso ayudó a dar forma a esta iniciativa; a Patricia Coll y los demás miembros del equipo docente del TFM y del programa académico por su objetividad y por cada enseñanza impartida. A la Universidad Industrial de Santander y la Universidad de Investigación y Desarrollo, en Colombia.

A mis padres, hermanos y a mi siempre incondicional compañero de vida, quienes con su amoroso respaldo agregaron más motivos a mis anhelos de retarme una vez más a reinventarme para seguir escalando por el camino que elegí.

Índice

1. Resumen	5
2. Abstract	6
3. Introducción	7
4. Justificación de la propuesta	8
5. Objetivos	8
5.1 Objetivos específicos	9
6. Marco teórico	9
7. Briefing	13
7.1 Análisis de la situación de partida	13
7.2 Competencia y posicionamiento de cara a la RSC	15
7.3 Análisis DAFO	17
7.4 Análisis de la Organización	18
7.4.1 Misión	18
7.4.2 Visión	19
7.4.3 Valores	19
7.5 Análisis de los públicos objetivo	20
7.5.1 Mapa de públicos	20
7.5.2 Clientes y consumidores	20
7.5.3 Productores	22
7.5.4 Habilitadores	23
7.5.5 Limitadores	23
8. Fase Estratégica de Comunicación	24
8.1 Metas	24
8.2 Objetivos de comunicación	24
8.2.1 Objetivos específicos	25
8.3 Estrategias	25
8.4 Diseño de Política de Responsabilidad Social Corporativa	27
8.5 Mensajes	27
8.6 Acciones, tácticas y canales, calendarios	28
8.7 Presupuesto	33
9. Análisis de Resultados y Evaluación, calendario	33
10. Conclusiones	36
11. Limitaciones, aportaciones y futuras líneas de investigación	39
12. Lista de referencias	40
12.1 Webgrafía	42
13. Apéndices	43
13.1 Cuestionarios	43
13.2 Material fotográfico	57
14. Anexos	64

Índice de Figuras y Tablas

Figura 1. Mapping de posicionamiento en Santander con incorporación de acciones de RSC	16
Figura 2. Análisis interno y externo DAFO	17
Figura 3. Mapa de públicos. Clasificación de grupos de interés	19
Figura 4. Calendario de acciones internas de comunicación	32
Figura 5. Calendario de ejecución de acciones externas de comunicación.....	34
Figura 6. Presupuesto	35

1. Resumen

Los efectos en el entorno inherentes a la actividad productiva de las organizaciones tienen en materia de sostenibilidad una serie de repercusiones que generalmente demandan compensaciones, estrategias o medidas que propendan por su reducción, pero también por la concienciación de sus públicos internos, en un ejercicio progresivo que debe darse a la par con la sensibilización de sus *stakeholders* externos.

Es así un importante esfuerzo que tiende a abrir canales de mayor participación conjunta de los diferentes actores con lo cual facilita la gestión de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), dando paso así a un lenguaje común con los grupos de interés para trazar una misma vía que lleve a la consecución de resultados, un compromiso que supone una gran responsabilidad tanto de sus líderes como de sus colaboradores. Este determinará el tipo de proyección que las empresas podrán alcanzar, por cuanto tienen en la comunicación corporativa poderosas herramientas para direccionar sus acciones y procesos en función de contribuir ya sea a la preservación del medio ambiente, o de los derechos humanos y sociales, o al empoderamiento y mejor desarrollo del equipo humano, así como al cuidado de los intereses de los consumidores, apoyadas en una hoja de ruta comunicacional que facilite los distintos procesos que le llevarán a implementar su política de RSC exitosamente.

Teniendo en cuenta estas consideraciones y que por lo general, la pequeña y mediana empresa (pyme) muchas veces no cuenta con tales recursos, a través del presente Trabajo Final de Máster se establece el primer Plan de Comunicación Corporativa creado para la organización de diseño industrial y comunicación visual *Sello Lagarta*, que tiene cobertura regional en el departamento de Santander, Colombia. Tendrá un cronograma, presupuesto y alcance general con vigencia de un año, que también le servirá de referente para el futuro.

Comprende el acompañamiento a sus líderes en el proceso de compilación ordenada y eficaz de las medidas ecológicas y de condiciones laborales que la compañía viene aplicando e iniciativas nuevas de desarrollo sustentable hasta formular y redactar la que será su Política de RSC, así como las bases para su difusión a sus públicos internos y externos.

El proyecto práctico se ejecuta en cuatro etapas para lograr el diseño de tácticas asertivas que ubiquen esta política en el centro de la planeación organizacional e impulsen un mayor posicionamiento de marca y con él un reconocimiento ante sus grupos de interés que la relacione con '*desarrollo sostenible*', a partir de estrategias de *marketing* verde para

comunicación derivadas de un análisis del comportamiento de las actividades de esta pyme, de su competencia y públicos. La primera etapa es de investigación y análisis de la situación de partida, seguida de la fase estratégica que incluye el desarrollo del mensaje y concepto creativo; en la tercera etapa se seleccionan las tácticas, canales, apoyos, acciones y medios, los calendarios del Plan y el presupuesto que se requiere para implementarlo, finalizando con la evaluación de resultados y alternativas de mejoramiento, pasos que se darán en consenso con sus directivos.

Palabras clave - Sostenibilidad, *stakeholders*, responsabilidad social corporativa, pyme, plan de comunicación corporativa, sustentable.

2. Abstract

The effects on the environment inherent in the productive activity of organizations have a series of repercussions in terms of sustainability that generally require compensations, strategies or measures that tend to reduce them, but also to raise the awareness of their internal publics, in a progressive exercise that must take place in tandem with the awareness of their external stakeholders.

This important effort tends to open up channels for greater joint participation by the different stakeholders and thus facilitates the management of Corporate Social Responsibility (CSR), thus giving way to a common language with stakeholders to chart a common path that leads to the achievement of results and is a commitment that implies a great responsibility for both its leaders and its collaborators, which will determine the type of projection that companies can achieve, The corporate communication is a powerful tool to guide their actions and processes in order to contribute to the preservation of the environment, human and social rights, the empowerment and better development of the human team, as well as to the care of the interests of consumers, supported by a communication roadmap that facilitates the different processes that will lead them to successfully implement their CSR policy.

Taking into account these considerations and that, in general, small and medium enterprises (SMEs) often do not have such resources, this Master's Final Project establishes the first Corporate Communication Plan created for the industrial design and visual communication organization Sello Lagarta, which has regional coverage in the department of Santander, Colombia. It will have a one-year timeline, budget and general scope, which will also serve as a reference for the future. It includes accompanying its leaders in the process of orderly and

effective compilation of the ecological measures and working conditions that the company has been applying and new sustainable development initiatives until the formulation and drafting of what will be its CSR Policy, as well as the bases for its dissemination to its internal and external audiences.

The practical project is executed in four stages to achieve the design of assertive tactics that place this policy at the center of organizational planning and promote a greater brand positioning and with it a recognition of its stakeholders that makes them relate to 'sustainable development', based on green marketing strategies for communication derived from an analysis of the behavior of the activities of this SME, its competitors and audiences. The first stage is research and analysis of the initial situation, followed by the strategic phase that includes the development of the creative message and concept; in the third stage, the tactics, channels, support, actions and means, the Plan's calendar and the budget required to implement it are selected, ending with the evaluation of results and improvement alternatives, steps that will be taken in consensus with its directors.

Keywords - Sustainability, stakeholders, corporate social responsibility, SME, corporate communication plan, sustainable.

3. Introducción

En el rol de *planner*, un profesional de relaciones públicas (RRPP) ha de estar en plena capacidad de orientar y dotar a las organizaciones de los mecanismos idóneos y que más se ajustan a su identidad corporativa, para que sus mensajes e iniciativas sean coherentes, competitivos, diferenciadores y se transmitan inteligentemente llegando a sus públicos hasta crear conexión con ellos y recordación, al responder a sus intereses y necesidades.

Con un Plan Estratégico de Comunicación como punto de partida, el equipo humano tendrá el soporte documental derivado de un consenso, para llevar a la práctica los objetivos que persigue en un periodo de tiempo establecido y a su vez, si no tiene claro de qué manera dedicará esfuerzos de desarrollo sustentable que realmente lo representen ante la sociedad, esta herramienta le permitirá engranar su comunicación dando prelación a este componente en función de destacar su responsabilidad social corporativa como un valor adicional a las calidades ya identificadas de sus productos o servicios.

Su desarrollo y adaptación en una empresa real, como *Sello Lagarta*, una pyme que empezó como un emprendimiento tipo taller creativo de un profesional del diseño industrial, puede servir de referente para numerosas compañías o particulares que quieren hacer

empresa de manera amigable con el desarrollo de sus regiones, su gente y la naturaleza, porque igualmente son conscientes de que sus materias primas y procesos en principio, representan residuos que si no se adecúan de forma sostenible pueden ser contaminantes, por cuanto brindarles un Plan alineado con una política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) les ayudará a responder a esta preocupación por reducir su impacto ambiental y en cambio, generar más progreso.

4. Justificación de la Propuesta

Sello Lagarta tiene más de 20 años de experiencia en diseño industrial y fabricación de productos acrílicos y grabado con láser, así como en comunicación visual e identidad corporativa. Hace parte de las pymes estables que destacan en su mercado y aportan a la economía local, pero que tendrían el potencial suficiente para llegar más lejos si contaran con acciones de comunicación planeadas y estructuradas que les permitieran cubrir eficazmente los entornos, medios y canales a partir de los cuales podrían influenciar sobre la opinión y percepción que sus grupos de interés tienen de la marca, así como atraer nuevos públicos.

Este trabajo de investigación pretende, a partir de la formulación y delimitación del Plan Estratégico de Relaciones Públicas, aprovechar los valores de la marca que le han dado reconocimiento, como la originalidad y calidad de su trabajo, y por los cuales es recomendada por sus clientes a través del boca-oreja, de modo que sus esfuerzos no se concentren solo en su capacidad de producción creativa e instalación de las piezas de comunicación visual como hasta ahora, sino que su gestión corporativa sea asociada con sostenibilidad y la haga visible como una empresa proactiva cada vez más interesada en las necesidades de sus clientes, con una imagen corporativa más sólida.

5. Objetivos

- Diseñar un Plan de Comunicación para *Sello Lagarta* aplicable a un año, que incluya acciones de desarrollo sustentable que se difundan a través de *marketing* verde para aumentar su posicionamiento de marca.
- Acompañar la formulación de su política de Responsabilidad social corporativa.

5.1 Objetivos Específicos

- Planificar acciones de comunicación para la pyme que le permitan diferenciarse aún más de sus competidores en el mercado regional.
- Crear iniciativas que incorporen los componentes medioambiental y social para potenciar el *engagement* de los públicos objetivos con la marca.
- Facilitar la consolidación de alianzas con organizaciones para fortalecer su relacionamiento y reconocimiento ante sus públicos.
- Estructurar un nuevo modelo de comunicación con fundamentos de desarrollo sustentable para una pyme, que pueda ser escalable a más pequeñas y medianas empresas.

6. Marco Teórico

La capacidad comunicativa de una organización se mide por su nivel de interacción con sus diferentes públicos, en los ámbitos presencial y digital, los mecanismos que emplea para presentar sus mensajes junto al manejo que hace de su imagen, atendiendo o no las principales preocupaciones y evolución de las sociedades en función de conseguir determinados objetivos y respondiendo a su visión corporativa. Se trata entonces de un ejercicio planificado, activo y creativo inherente a sus **relaciones públicas**, que en términos de la *International Public Relations Association*, son una función directiva que les ayuda a las empresas en su interés por “conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados”. (Salla y Ortega, 2008: 17). Y a la par con el nivel de desempeño administrativo, de acuerdo con la *Sociedad de Relaciones Públicas de América* (2012), son un “Proceso de **comunicación estratégica** que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos” (Smith, R., 2013: 3), entendido como “El único término que describe [con propiedad] el campo de la **comunicación corporativa**, del cual la identidad corporativa es una parte”. (Black, 2004: 103) (Estanyol, García y Lalueza, 2016: 32).

Una de las herramientas más relevantes y completas para asumir este desafío de gestión de la comunicación es el **Plan de comunicación**, documento que le permite a las empresas tomar nuevas decisiones a partir de iniciativas calculadas y alineadas con sus valores, en función de potenciar su reputación corporativa en entornos cambiantes, así como a nivel interno. En él se basará el presente proyecto orientado a las **pymes interesadas en dar forma a su filosofía de responsabilidad social** para luego socializarla, en aras de mejorar su proyección, reducir la repercusión negativa que puedan ocasionar sus productos o servicios,

estar más organizadas y comprometidas con su entorno y por qué no, convertirse en referentes en su mercado.

Así, con su implementación “La empresa potenciada por el plan estratégico proporciona beneficios en forma de confianza” y con dicho documento puede esclarecer y comunicar tanto objetivos como metas de manera que sean percibidos de forma ventajosa para la organización (Salla, 2008:17). Esto es posible gracias a que todo **Plan de comunicación** se orienta a analizar en detalle mediante **auditorías** los distintos públicos, el contexto en el cual las organizaciones se desenvuelven y su situación real, para desarrollar, a partir de dicho compendio de información, unos **objetivos y metas** que tracen la vía que les permitirá diseñar los **mensajes** adecuados. Con ellos, se delimitarán las **actividades** más convenientes y **estratégicas** en plazos concertados, el **presupuesto** disponible y un **cronograma** claro que le proporcione al equipo humano herramientas unificadas y mecanismos de **evaluación** final en función de un propósito común. Esta hoja de ruta sirve para lograr una completa socialización con enfoque sobre los *stakeholders*, haciéndolos partícipes a lo largo del proceso de cambio.

No obstante, si se trata de **emprendimientos, pequeñas o medianas empresas**, en gran parte por condiciones asociadas a sus capacidades económicas, los recursos y personal destinados al ejercicio de la comunicación externa e interna suelen ser escasos, poco integrales, al igual que su conocimiento del tema y la relevancia que le otorgan, donde si bien se da un relacionamiento con el entorno, este tiende a responder a necesidades mediáticas o básicas (Marín, 2015: 16), con lo cual se debilita su planificación estratégica.

En la vertiente de la **comunicación interna**, su gestión apunta a dar respaldo al logro de los objetivos corporativos correlacionados con el fortalecimiento de su identidad y cultura organizacional, al adecuado tratamiento de la información desde y entre los diferentes niveles jerárquicos, a la asesoría en comunicación para las distintas áreas o departamentos, a servir de soporte a los procesos de desarrollo de la empresa (Ibarra, 2008) y prevenir o atender estratégicamente situaciones de crisis de la comunicación, acudiendo a múltiples herramientas, acciones y canales (Coll, 2014:10-27), siendo una cobertura requerida tanto por las grandes compañías como por las pymes. Tal como ocurre con organizaciones que cuentan con altos presupuestos, el ejercicio productivo de los emprendimientos, al igual que de las pequeñas y medianas empresas, es dependiente de una adecuada gestión de la **comunicación externa**, sin embargo, una diferencia importante se enmarca en la tendencia de las grandes empresas a incluir las RRPP en la política de la compañía dado el nivel de competencia con que se miden, por cuanto la autoridad y poder del departamento a cargo de esta labor son relativamente altos, al punto de ser parte de la llamada ‘coalición dominante’ o centro de poder de la organización, y gozar de gran autonomía en su ejercicio, de cara a sus públicos, tal como lo indica una

investigación adelantada por el profesor emérito de RRPP James Gruning, promovida por la Asociación Internacional de Comunicadores Sociales (IABC) sobre *Excelencia en Relaciones Públicas y Dirección de Comunicación* (Xifra, Wilcox y Cameron, 2012: 97).

A la par con la decisión clave de planificación estratégica de las pequeñas y medianas empresas de incorporar un plan de comunicación, el abordaje que estas hagan de las iniciativas identificables como '**acciones de responsabilidad social corporativa**' cada vez es más tenido en cuenta por los públicos, quienes demandan y valoran los esfuerzos de estas por responder de forma comprometida a dichas necesidades, entendidas como: medidas adoptadas e integradas voluntariamente por las empresas, de inquietudes medioambientales, económicas y sociales aplicables de forma constructiva en sus propias actividades comerciales, así como en "sus relaciones y diálogo con sus *stakeholders*", siendo buenas prácticas tendientes a alcanzar el desarrollo sostenible, que posteriormente se reflejará "en términos de reputación, competitividad, innovación y cohesión interna". (Asociación de Investigadores de Relaciones Públicas, 2010: 21, 22), (EmprendePyme.net, 2018).

En consecuencia, **el presente proyecto indaga y analiza como ejemplo el impacto para una pyme de diseño industrial y comunicación visual de formular la dupla estratégica consistente en su primer Plan de comunicación y la Política de Responsabilidad social corporativa, a través de una consultoría en RRPP en calidad de planner, que le permita a esta organización creativa implementar el *eco-marketing* en sus acciones**, como parte de su proceso de planificación estratégica para socializar ante sus públicos su interés permanente por minimizar el impacto negativo propio de la naturaleza de su labor productiva sobre el medio ambiente, la salud e integridad de las personas.

El ***eco-marketing, marketing verde o marketing ecológico***, es en palabras de Calomarde (2000) "un modo de planificar y ejecutar la relación de cambio para que sea satisfactorio a las partes que intervienen en ella, la sociedad en general y el entorno natural". Este señala que las organizaciones tienen la función de aportar estratégicamente a preservar y mejorar "los procesos medioambientales, contribuyendo al desarrollo sustentable de la economía y de la sociedad". (Hernández y López, 2012: 224).

En el caso de la empresa de diseño industrial objeto de estudio, el *eco-marketing* es una oportunidad para generar *branding* y *engagement* de sus públicos, que sus productos comuniquen cada vez más su sentido de compromiso por producir pensando en suplir a cabalidad y mejor las necesidades de los emprendimientos, empresas o negocios de sus clientes, los cuales junto con esta empresa en Santander, hacen parte de los principales motores del crecimiento de la economía regional según lo precisó en entrevista para esta investigación Juan Hernando Puyana, director ejecutivo de la Comisión Regional de

Competitividad, que hace parte de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI): “**En Santander, el 98% de las empresas que existen son pymes:** Lo que vimos en el *Índice Departamental de Competitividad 2017 (IDC)* es que la participación de medianas y grandes se ha venido reduciendo, mientras las pequeñas aumentan, entonces las empresas pequeñas deben empezar a tomar conciencia sobre la responsabilidad social, y el desafío también está en las instituciones que hablan del tema para lograr una sensibilización y que pueda volverse un tema estratégico en vez de ser visto por muchos como una carga adicional, cuando en realidad son herramientas para volver más eficientes y competitivos a los negocios”.

A nivel nacional, las empresas de **diseño industrial** como esta pyme están reguladas por la Comisión Profesional Colombiana de Diseño Industrial, CPCDI, vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que implementó el Programa Nacional de Diseño Industrial para impulsar su uso y con él la innovación en la industria manufacturera y de servicios, contando para ello con asociaciones gremiales como la Asociación Colombiana de Diseñadores.

Según los resultados del último mapeo realizado sobre el comportamiento del sector de industrias creativas en el país, consolidado por The British Council con sede en Colombia (Mapeo British Council.pdf, 2002: 63-64), los servicios de la rama que son prestados a nivel nacional son principalmente: el diseño detallado de nuevos productos, esto es diseño técnico especializado, diseño de colecciones, líneas y sistemas de productos corporativos, los cuales son elaborados en acrílicos, plásticos, cerámicas, cristal, vidrio, papeles, cartón y pendones; a los cuales se suman otros materiales como maderas, telas y fibras. Su producción incluye la exposición de productos en eventos internos y externos de los clientes, como vitrinas, ferias y exposiciones, con un mecanismo de comercialización al por mayor, al detal, así como e-commerce. En la producción de las piezas se generan **desechos**, muchos de los cuales son contaminantes.

En este sentido, corresponde a los emprendedores y empresarios a cargo del liderazgo de dichos procesos tener en cuenta mecanismos de planificación estratégica del siglo XXI como es el *eco-marketing*, para asumir como lo describe Lorenzo (2002) una responsabilidad social y ayudar a que el sistema natural dentro del cual se encuentra el proyecto empresarial mejore; y que de acuerdo con Machín (2003), hacen imprescindible que las empresas asuman “una actitud proactiva frente al medio ambiente, con una planificación a largo plazo que derive en la adopción de medidas preventivas”, que inicialmente requerirán inversiones y más costos operativos, pero eventualmente le generará beneficios y rentabilidad (Hernández y López, 2012: 226) para aumentar su competitividad en el mercado en el cual se desenvuelven.

7. Briefing

7.1 Análisis de la situación de partida

a. Auditoría de la empresa con relación al comportamiento regional de las pymes

Sello Lagarta es una compañía localizada en Bucaramanga, capital de **Santander**, que de acuerdo con el Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2017 presentado por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)¹ se ubica en el **puesto número tres** a nivel nacional en el *ranking* de las **regiones más competitivas**, después de Bogotá y el departamento de Antioquia, donde se analizaron variables como la **innovación y la dinámica empresarial, la internacionalización y la sostenibilidad ambiental**, para 26 regiones. Sin embargo, a pesar de destacar, la región enfrenta enormes desafíos en algunos ámbitos que las empresas deberán considerar para proyectarse a futuro y responder a estas necesidades que determinan el crecimiento y desarrollo regional económico y social, información que se pondrá en contexto a lo largo del presente Briefing para un mejor conocimiento del sector en el cual tiene protagonismo la pyme objeto del proyecto.

Esta organización surgió como una iniciativa creativa y productiva del diseñador industrial José Luis Navas Torres, e inicialmente se concentró en fabricar ciertos productos de **diseño industrial** como avisos publicitarios a través del corte láser. Años más tarde, con la llegada de su administradora, Marlyn Suárez Domínguez, el equipo pensó en ampliar las perspectivas de negocio e incorporó un diseñador y más operarios, aumentando con ello su portafolio de productos y creando los **servicios gráfico y de diseño**, con lo cual mejoró su capacidad de producción, sus estrategias comerciales, adquirió más equipos y maquinaria.

Hoy funciona como taller creativo y publicitario dedicado a interpretar las necesidades de sus clientes, desde la creación del concepto e imagen corporativa hasta la producción de sus piezas publicitarias; alcanzó una **cobertura regional**, es decir, en el oriente de Colombia, así: El 80% en la ciudad de Bucaramanga y el 20% en el área metropolitana de Bucaramanga (municipios de Floridablanca, Piedecuesta y Girón), en los municipios de Barrancabermeja, San Gil, Sabana de Torres y Socorro (pertenecientes a Santander); Aguachica (departamento del Cesar) y Ocaña (Norte de Santander). En palabras de Jose Navas, gerente y fundador de *Sello Lagarta*, “Llega un emprendedor con una idea de negocio y nosotros la desarrollamos desde cero hasta llegar al producto terminado y en la mayoría de casos, instalado en el sitio”.

¹ Socializado el 20 de abril de 2018 por la Comisión Regional de Competitividad de la ANDI Seccional Santander, durante la II Semana de la Innovación organizada por la Corporación Red de Instituciones de Educación, Investigación y Desarrollo del Oriente Colombiano (UNIRED) en Bucaramanga. www.santandercompetitivo.org

Y mientras como esta, las pymes tienden a mantenerse y avanzar en Santander, no ocurre lo mismo con el comportamiento global de las medianas y grandes empresas, que solo tienen el 2% de participación según el IDC 2017, en comparación con la vigencia anterior, debido a que presentaron una disminución en su participación en los mercados, con lo cual se dio un descenso del emprendimiento, al tiempo que la alta informalidad se fortaleció, el *Doing Business* (facilidad para hacer negocios y crear empresa) fue regular (el departamento se situó en el puesto 19 en Colombia), y se detectó que aún se debe trabajar más en la innovación, en patentes y diseños industriales. Este comportamiento es similar al panorama nacional, donde el 95% de las empresas son pequeñas y medianas.

b. El interés por aportar al desarrollo sostenible

Juan Hernando Puyana, director ejecutivo de la Comisión Regional de Competitividad de la ANDI Santander, enfatiza en que todas las empresas y los seres humanos generan un impacto medioambiental independientemente del sector y que por tanto todos tenemos que tomar medidas. “Quienes integran la **industria del diseño** deben tener presente cuáles son sus temas materiales, es decir, dónde están las cuestiones que les preocupan a sus **grupos de interés** y eso es importante tenerlo en cuenta, lo hablan los estándares de Informes de Sostenibilidad de GRI” (*Global Reporting Initiative*)², en cuanto al uso de **tintas, de sustancias contaminantes** y cómo este problema puede volverse una oportunidad para los empresarios que las emplean, de modo que sean responsables con el medio ambiente y la sociedad”.

En ese orden de ideas es destacable la selección de **materiales de producción** de *Sello Lagarta*, como es el caso de las tintas que usan para impresión. El contar con un *plotter* de tinta látex a base de agua que es amigable con el medio ambiente (biodegradable y no tóxica), les permite su uso en clínicas, hospitales y en hogares. Estas posturas corporativas van en concordancia con la **legislación ambiental colombiana** que establece la **Constitución Nacional desde 1991** en torno a la protección del medio ambiente y el derecho a la comunidad de gozar de un ambiente sano, así como la prohibición expresa de introducir al país sustancias tóxicas o peligrosas; y que determina el **Decreto Ley 2811 de 1974** por medio del cual se dicta el **Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección del Medio Ambiente** y se reglamenta el manejo de residuos, basuras, desechos y desperdicios. En contraste, el 90% de la **competencia regional maneja tintas solventes**, que son de alto impacto, **contaminantes**, dañan las fuentes hídricas porque todos sus desperdicios irán en dirección a las fuentes hídricas de la región y como no se degradan, afectarán los ecosistemas.

² **Global Reporting Initiative: Link www.globalreporting.org, opción Informe de Sostenibilidad de GRI.**

Su manipulación y uso en recintos cerrados expone a las personas a sustancias con toxicidad, según lo indicó Jose Navas, gerente de *Sello Lagarta*, en entrevista para esta investigación.

Adquirirlas demanda un **costo adicional** porque un metro impreso de tinta látex a base de agua vale 25 mil pesos colombianos y en el mercado se consigue el mismo metro impreso en solvente en 15 mil y 14 mil pesos. La empresa decidió incorporarlo para evitar la contaminación y porque su idea era abarcar una mayor oferta de posibilidades, es decir ofrecerlo a otros clientes como **clínicas y hospitales**, que son grandes, con el propósito de hacer concientización a las personas, explicándoles las diferencias del producto y su mayor durabilidad, cualidad que evitará crear más frecuentemente nuevas piezas. Estos productos han generado credibilidad entre sus clientes y le dieron mayor consistencia a la marca.

Además de estas medidas empresariales, al revisar a nivel general cómo está Santander en **sostenibilidad ambiental** vemos que según el IDC 2017 de la ANDI³ la región ocupa el tercer puesto a nivel nacional después de Caquetá y Huila, en ejercer cuidados en esta materia, en lo referente a disposición adecuada de residuos sólidos, a menor tasa de deforestación, en proporción de áreas naturales protegidas y en número de empresas certificadas en la **norma internacional de sistemas de gestión ambiental ISO 14001**; esta última le sirve a las pymes, medianas y grandes organizaciones de todos los sectores para detectar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales mientras ejercen sus actividades comerciales, además de traerle varios beneficios como reducción de costes por uso eficiente de materias primas, de riesgos en la gestión de la reputación, ser más tenido en cuenta como proveedor y aumentar su ventaja competitiva. (*Lloyd's Register*, 2018).

7.2 Competencia y posicionamiento de cara a la RSC

Con un equipo que hoy suma seis colaboradores internos, con su creatividad y calidad en los productos, la organización se ha consolidado y sus producciones destacan en las sedes de múltiples empresas de diferente índole, así como con iniciativas cambiantes que se ajustan a la evolución de cada negocio y las exigencias de la globalización.

a. Diferenciación de su oferta de productos y servicios

Ninguno de sus competidores maneja una **oferta** tan completa de productos y servicios como la de esta pyme, siendo una de sus mayores ventajas en Bucaramanga, epicentro de las operaciones del gremio de la publicidad de Santander, permitiéndole cubrir los requerimientos del proyecto o negocio de sus consumidores, ya sea la imagen corporativa, su aviso, papelería

³ Ver Anexo 4. Resultados en sostenibilidad ambiental de Santander, según el IDC de Colombia 2017. Ver Anexo 5. Comparativo entre las vigencias 2017 y 2016 por departamentos, del puntaje de sostenibilidad ambiental del IDC en Colombia.

corporativa, decoración del local o el diseño de su interior. Esto les ahorra tiempo en desplazamientos, comunicaciones y cotizaciones, pues las agencias de publicidad diseñan pero no producen industrialmente, los talleres de acrílico producen pero no diseñan, es decir, si hacen acrílicos para los avisos no abarcan papelería ni decoración de interior.

Con los años, los denominados oponentes comerciales de la empresa en su mercado han venido en aumento producto del crecimiento económico de Santander, de estos, muchos interpretan cabalmente las necesidades de sus clientes gracias a su profesionalismo y valores corporativos o personales. Aun cuando los competidores son cada vez más experimentados, capacitados y conocidos, son pocos los empresarios y profesionales que están incorporando iniciativas pensadas para reducir su impacto contaminante en el medio ambiente, entornos laborales e instalaciones físicas donde sus clientes ubicarán sus productos, con lo cual se pueden exponer a sustancias y materiales tóxicos que tienen consecuencias para la salud.

b. Beneficios tributarios que otorga el Estado Colombiano a empresas por la RSC

La **responsabilidad social corporativa** que las empresas asumen en función de contrarrestar los efectos colaterales sobre la salud humana y los ecosistemas, de sus niveles productivos de operación, es compensado en Colombia si invierten en elementos o equipos que reduzcan su impacto ambiental, con los beneficios dispuestos en el **‘Estatuto Tributario’ del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible**, a los cuales se pueden acoger:

Ejemplos de estos son la deducción anual de su renta por el valor de las inversiones que hagan en control y mejoramiento del medio ambiente (Artículo 158 - 2), teniendo en cuenta la repercusión positiva directa que con ello generen sobre el índice de contaminación. No pagan impuesto del IVA, con lo cual pueden ahorrar el 19 % del valor del producto, al adquirir equipos y elementos necesarios para los sistemas de control y monitoreo ambiental, o si importan equipos para reciclar y procesar basuras, depurar y tratar aguas residuales, emisiones atmosféricas o residuos sólidos, para proyectos de reducción de las emisiones de gases efecto invernadero o para pasar vehículos a gas natural. (Artículos 424 – 5, numeral 4 y 428, literales “f” e “i”). Y deducción en la base de liquidación del impuesto a la renta, al invertir en control y mejoramiento ambiental, en un monto de hasta el 20 % de la renta líquida (Artículo 158-2).

Este interés de la Organización objeto de estudio genera un distanciamiento comparativo con sus similares, que se evidencia en su índice de precios, establecidos de acuerdo a sus mayores costos de producción en razón al uso de mejores insumos, en la calidad de los procesos productivos y del resultado final que llegará a los clientes. De acuerdo a las verificaciones y comunicaciones realizadas, el siguiente es el nivel de posicionamiento que alcanza la pyme *Sello Lagarta* en el mercado regional, con relación a sus mayores

competidores, ubicándose en la misma posición destacada de la firma *Posters* y considerando sus variables de precio y calidad con componente de RSC:

➤ **Principales competidores de Sello Lagarta**

1. Arteacril
2. Printex
3. Posters
4. Ardila
5. Graficar
6. Acrilería
7. Metalcristal
8. Visual Publicity
9. Ilustración Digital

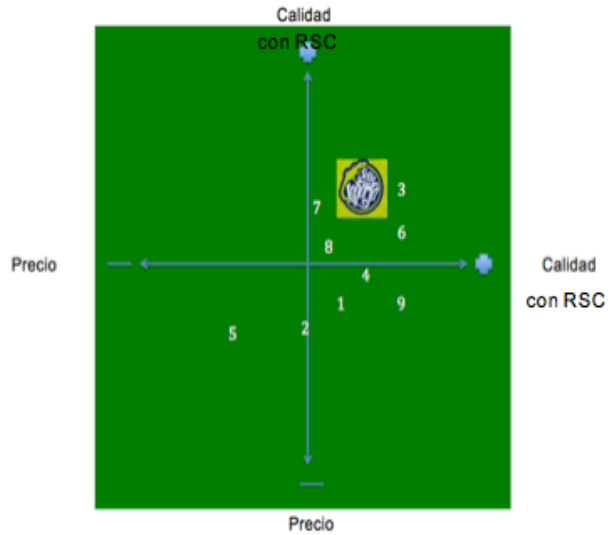


Figura 1. Mapping de posicionamiento en Santander con incorporación de acciones de RSC.

En los municipios de Santander, Norte de Santander y Cesar hacen parte de este público limitador las compañías dedicadas al servicio de corte láser, agencias gráficas, empresas de comunicación visual, asesores en diseño gráfico, diseño industrial y comunicación corporativa, empresas de impresión gráfica y agencias de publicidad.

7.3 Análisis DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • <i>No ha contado con Plan de Comunicación.</i> • <i>Poca inversión y esfuerzos en difusión de sus actividades con publicidad y estrategias de marketing.</i> • <i>No goza de una Política de RSC.</i> • <i>Sus servicios son parciales en los demás municipios de cobertura distintos de Bucaramanga y el área.</i> • <i>La mayoría de sus materias primas indispensables no son ecológicas.</i> • <i>Sus líderes tienen poco tiempo libre por alta carga laboral y personal limitado.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cobertura global de necesidades del cliente y materiales de calidad superior a los de la mayoría de competidores regionales.</i> • <i>Equipos de punta y en perfectas condiciones de operación.</i> • <i>Personal calificado para desarrollar proyectos con la tríada Comunicación visual – Taller publicitario - Diseño industrial.</i> • <i>Capacidad de reinversión de sus líderes y de replantear las líneas de acción, de acuerdo a cambios en el mercado, exigencias y tendencias de clientes.</i> • <i>Marca reconocida en la región por amplia experiencia, originalidad y buena reputación entre clientes y profesionales del sector.</i> • <i>Su personal confían en sus líderes; están a gusto.</i>

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Crisis económica eventual del país, que dificulte a empresarios invertir en publicidad o desarrollo de sus marcas o productos.</i> • <i>Disminución de importaciones de sus materias primas ante alza del precio de láminas de acrílico por escasez mundial de acetona, base de este material.</i> • <i>Fortalecimiento de competidores locales de algunos municipios de su cobertura.</i> • <i>Productos o servicios de baja calidad a menor precio de competidores.</i> • <i>Llegada de nuevas empresas de diseño industrial de Bogotá a su zona de influencia.</i> • <i>Cobertura total de necesidades de principales clientes en el corto y mediano plazo, que la obligue a buscar nuevos públicos.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Más relacionamiento con comunidad y apertura a sectores de su mercado poco manejados, que pagan bien sus productos.</i> • <i>Alianzas estratégicas planificadas para potenciar imagen de marca y engagement.</i> • <i>Buscar opciones de exportación de productos.</i> • <i>Incursión a la región de empresarios y comerciantes de Venezuela por crisis de su país, y creciente aparición de proyectos de emprendimiento en Bucaramanga.</i> • <i>Interés generalizado de sus públicos por cuidado del medio ambiente e iniciativas sociales empresariales.</i> • <i>Necesidad de capacitación en comunicación visual y publicidad en municipios pequeños.</i> • <i>Políticas empresariales de potenciales clientes que demandan el uso de tintas en sus piezas gráficas que no amenacen la salud.</i> • <i>Posibles beneficios fiscales o tributarios por implementar una política de RSC.</i>

Figura 2. Análisis interno y externo DAFO

7.4 Análisis de la Organización

7.4.1 Misión. *“Prestar la mejor asesoría en máquinas de alta tecnología y un exclusivo servicio de corte y grabado con láser, avisos en acrílico, corte de vinilo, señalética, tarjetería fina, identidad corporativa y diseño gráfico, basados en la excelencia en el servicio, rapidez, economía y cumplimiento. Sello Lagarta es una organización innovadora, original y creativa, que tiene como propósito mejorar la imagen de su compañía”.*

Esta organización privada concentra el concepto misional en destacar sus principales servicios comerciales, así como en las mayores cualidades de su equipo humano y capacidad de respuesta a los intereses de sus clientes. Se centra en su presente, en su propósito, refleja su valor diferencial, sirve como hoja de ruta del actuar de sus integrantes para la toma de decisiones, pero no indica quiénes son sus públicos.

7.4.2 Visión. *“Buscamos ser una empresa eficiente en el desarrollo de ideas creativas utilizando materiales de la mejor calidad y nuevas tecnologías, brindando asesoría en servicios de láser para posicionarnos en el ámbito nacional e incursionar en el mercado latinoamericano, con un sistema de trabajo que garantice la satisfacción total de nuestros clientes. Seremos reconocidos por la calidad humana y profesional de nuestro equipo”.*

Describe abiertamente su proyección a futuro, no obstante sin delimitarla en el tiempo restándole precisión. Expresa que le interesa ocupar un lugar representativo en Colombia pero

sus gestiones se siguen orientando a dar cobertura más bien regional. Lo mismo ocurre con la ambición de exportar. Los demás componentes de su visión ilustran sus prioridades para garantizar la confianza de sus públicos pero al no tener un plazo definido para alcanzar este nivel ejecutorio y de reconocimiento pierde fuerza y se percibe más como una ampliación del cuerpo de su misión.

7.4.3 Valores. *“Calidad, innovación, cumplimiento en entrega e instalación, experiencia, originalidad, ética profesional y creatividad”.*

En la empresa tienen muy claros cuáles son y los aplican, pero no están en sus plataformas virtuales corporativas, ni en sus instalaciones o piezas de publicidad. La creatividad y la experiencia se reflejan claramente en el producto terminado al igual que en una suficiente capacidad de interpretación de las necesidades del cliente. Enfatizan en su esfuerzo de ser puntuales y atender los requerimientos dentro de los tiempos de sus públicos. En originalidad son rigurosos en sus procesos al destacar que “no copiamos o plagiamos nada, todo lo creamos” (Jose Navas Torres, gerente).

7.4.4 Precios de productos, servicios y marco legal de la empresa

Los precios van condicionados de acuerdo con el tipo de cliente que surge, del volumen de piezas de corte que solicita, de si se trata de uno o varios pedidos, de si necesita trabajo creativo para su imagen de marca, así como de las características inherentes a cada obra física, las cuales demandan siempre de iniciativas nuevas, de materiales específicos para ese cliente y de medidas variadas. En **tarifas**, en general, el servicio de corte y grabado láser es de 520 pesos el minuto y se maneja un mínimo de 100 minutos por pedido. El precio del producto o servicio estará sujeto a la forma de entrega o despachos, según la distancia y el tipo de transporte a contratar, o si el cliente lo asumirá por su cuenta.

El valor del trabajo variará teniendo en cuenta si incluye la instalación de las piezas, que es en la mayoría de los casos; y si se trata de un servicio integral, que comprenderá trabajos de comunicación visual, acciones de publicidad, presencia de marca, *marketing* para redes sociales o medios, instalación también en eventos corporativos, diseño gráfico y corte.

En su **marco legal**, cuenta con personería jurídica y afiliación a la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Colombia, cumple con los requerimientos para ejercer su actividad comercial en el país, responde a las modificaciones a que haya lugar en la normatividad sobre contratación laboral y se interesa en implementar iniciativas de responsabilidad social en sus procesos productivos y de distribución, aunque no tenga formalizada todavía una política de RSC.

7.5 Análisis de los públicos objetivo

El ejercicio comercial de la empresa se desarrolla para privados, particulares e instituciones públicas: Emprendedores y pymes de Bucaramanga y su área metropolitana, de los municipios cercanos de Santander, Norte de Santander y Cesar, o para visitantes, clínicas y hospitales. Esta propuesta de comunicación corporativa se dirige a cuatro tipos de públicos clave:

7.5.1 Mapa de Públicos



Figura 3. Clasificación de grupos de interés

7.5.2 Clientes y consumidores (Externo)

a. Personas con emprendimientos o negocios:

- **Descripción:** Activos, entre ellos clientes potenciales, ex clientes y actuales. Arquitectos, con formación académica o solo experiencia en un tipo de negocio. De nivel socioeconómico medio en adelante. Algunos tienen sus grupos de trabajo constituidos, otros piensan empezar de forma individual. Hombres y mujeres entre 18 y 55 años.
- **Benefit statement:** La comodidad de adquirir un portafolio de servicios tan amplio que le evite tener que salir a buscar en otra parte lo que necesita en publicidad o comunicación visual y la tranquilidad de empezar sin riesgos la proyección de su futuro negocio.
- **Situación de RRPP:** Requieren la definición, creación, replanteo o terminación de la imagen de marca de su proyecto de emprendimiento comercial con un perfil diferenciador que denote actualidad, sea atractivo y de ser posible sume valor a su negocio o iniciativa. Que necesitan de cualquiera o todos los servicios y productos incluido el acompañamiento en su

acto de lanzamiento de la marca con instalaciones de piezas impresas en gran formato. Muchos buscan orientación en publicidad o comunicación visual, apoyo en sus primeros relacionamientos con sus públicos, paquetes de servicios, descuento o crédito pues apenas están empezando.

b. Pymes y medianas empresas recién constituidas:

- Descripción: Activos, entre ellos clientes potenciales, ex clientes y actuales. Con formación académica y otros solo con experiencia en un tipo de negocio. De nivel socioeconómico medio en adelante.
- Situación de RRPP: Buscan ser contundentes y originales en su imagen corporativa porque perciben que las estrategias que usaron inicialmente para su lanzamiento no lo fueron y les restan competitividad. Algunos desean y exigen que sus proveedores apliquen políticas de RSC, sobre todo ambientales. Otros necesitan servicios de producción de ciertos volúmenes de piezas de comunicación o instalaciones.
- Benefit statement: *Sello Lagarta, como un proveedor cuidadoso con el medio ambiente y la salud humana les crea las herramientas para que sean mucho más competitivos en sus respectivos mercados, con una imagen corporativa cuidada y más cautivadora.*

c. Empresas privadas y públicas e intermediarios:

- Descripción: Activos, la mayoría privados, clientes potenciales, actuales y ex clientes.
- Situación de RRPP: Buscan renovar o reponer sus piezas de comunicación visual y publicidad, o reformular su imagen de marca, o ampliar su mercado, mejorar su reputación, o generar atención en unos grupos de interés. Otros necesitan servicios ocasionales de producción de piezas de comunicación o instalaciones, o exigen que sus proveedores apliquen políticas de RSC, ambientales o sociales. Unos tienen su contratación casada con otros competidores por intereses políticos.
- Benefit statement: *Contar en un solo lugar en Santander con servicios de diseño, producción industrial e instalación de piezas con potencial innovador y atractivas publicitariamente a través de un proveedor responsable con el medio ambiente y la salud.*

d. Clínicas, hospitales y centros de atención médica:

- Descripción: Activos, entre ellos clientes potenciales, actuales y ex clientes. Con sede principal o parte de ellas en Santander, Norte de Santander o Cesar. Privadas o públicas.
- Situación de RRPP: Ante las exigencias del Ministerio de Salud de cumplir con estándares y protocolos que salvaguarden la salud y la vida para su personal, usuarios y beneficiarios, cada vez hay más clientes que tratan de que sus proveedores de diseño industrial y comunicación visual usen materiales y piezas que cumplan este requisito de no toxicidad. Buscan que los productos sean durables.

- **Benefit statement:** Garantía de calidad acorde con las exigencias nacionales para el sector de la salud de protección de la integridad física de quienes están presentes en su planta física, aplicando una política de RSC.

e. Comunidad e intermediarios:

Descripción: Latentes. Actúan como intermediarios al ser empleados del sector privado encargados de la publicidad, el mercadeo, la administración, las comunicaciones, el diseño gráfico, o ser socios o asesores de una empresa. Organizadores de eventos particulares intermediarios de sus clientes finales. Administradores de unidades residenciales, organizaciones religiosas, jóvenes líderes que están estudiando o trabajando en colegios, universidades, centros de formación técnica, hacen cursos o son autodidactas. Ejecutores de campañas políticas. Gremios. Personas que quieren regalar detalles diferentes o decorar sus espacios interiores.

Relación con la empresa: Se debe establecer. Se logró solo una con la Universidad de Santander, UDES, a través de su emisora. Todavía hay mucho desconocimiento de la existencia y servicios de *Sello Lagarta*.

- **Benefit statement:** La política de desarrollo sostenible de *Sello Lagarta* suma valor a la excelencia y durabilidad de sus productos ayudando a promover prácticas más responsables entre las comunidades y a que estas o sus líderes realcen su imagen pública como consumidores de productos que no afectan el ambiente ni la salud.

7.5.3 Productores

a. Equipo humano y freelance (Interno):

- Descripción: Activos actuales. Hombres y mujeres, diez en total, algunos líderes de hogar, de 23 a 40 años. Equipo humano y *freelance* con formación académica específica del gremio y residente en Bucaramanga y su área metropolitana; entre ellos dos jefes, quienes son pareja; dos diseñadores gráficos, una publicista y mercadeo, un diseñador industrial, dos técnicos en diseño, así como un contador y un técnico de mantenimiento de las máquinas externas. Sin sindicatos.
- Situación de RRPP: Conocen la realidad del sector y de la compañía, sus fortalezas y debilidades en la región, sus necesidades, han manejado su interacción con los grupos de interés de manera respetuosa y dialogada, sin arbitrariedades. Ejercen sus profesiones o aplican su formación académica.
- **Benefit statement:** Replanteamiento de mecanismos de relacionamiento con sus públicos con la incorporación del componente de responsabilidad social empresarial para mejorar su desempeño y su proximidad con sus *stakeholders*.

b. Proveedores minoristas y mayoristas (Externo):

- Descripción: Activos actuales y potenciales. Importadoras. Empresas productoras de materias primas para la industria del diseño y la comunicación, transportadoras, vendedoras de suministros para el mantenimiento y producción de maquinaria industrial, de piezas impresas en papel, cartón y otros materiales, localizados en distintas ciudades de Colombia.
- Benefit statement: Constancia y pago oportuno.

7.5.4 Habilitadores (Externos)

a. Medios de comunicación y líderes de opinión:

- Situación de RRPP: Latentes potenciales. Les interesa encontrar temáticas que realmente capten la atención de sus audiencias, dispersas cada vez más entre las alternativas que le brinda su competencia. Difunden eventos de impacto social, medioambiental o asociados con estas temáticas. Muchos quieren comunicar *publicity*, participar en eventos, hacer entrevistas a empresarios de áreas especializadas.
- Benefit statement: *Sello Lagarta* puede ser un aliado en distintos procesos creativos, productivos y públicos de los medios, nuevos medios y para los influencers, dando impacto positivo a su imagen corporativa.

b. Aliados estratégicos y reguladores:

- Descripción: Latente actuales y potenciales. Entre ellos las cámaras de Comercio, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia y demás entidades dedicadas a invertir en programas de capital humano, acompañar emprendimientos o proyectos productivos como las pymes.
- Situación de RRPP: Su desafío se da en torno a mostrar ante la opinión pública y sus grupos de interés en general, las gestiones adelantadas anualmente, a la par con el vertiginoso ritmo de la globalización, que se refleja en sus regiones.
- Benefit statement: A partir del planteamiento de nuevos retos, acciones preventivas y participaciones la pyme será parte de sus ejemplos a destacar en municipios o regiones.

7.5.5. Limitadores

a. Competidores directos e indirecto:

- Descripción: Público activo actual y potencial. En Bucaramanga principalmente, en su área metropolitana, capitales de las provincias, en Norte de Santander y Cesar. Empresas constituidas, pymes, publicistas, diseñadores industriales, diseñadores gráficos, litografías, decoradores de interiores, ilustradores digitales, agencias de publicidad, amateurs, estudiantes de programas universitarios de diseño gráfico e industrial.
- Situación de RRPP: Algunos generan competencia en el mercado con la oferta de productos o servicios de baja calidad que dan a menores precios pero sin explicarle a los

consumidores las diferencias entre sus productos y los de mejor nivel en cuanto a toxicidad de sus materiales, durabilidad, consumo de energía eléctrica y originalidad. Otros hacen sana competencia con productos competitivos en calidad y precio. Hay públicos más antiguos en el mercado y unos emergentes.

➤ **Benefit statement:** Es uno de los referentes en la rama a nivel regional y les sirve para medirse en el mercado constantemente.

b. Ambientalistas extremistas:

➤ **Descripción:** Públicos latentes potenciales. En Santander, Norte de Santander y Cesar.

➤ **Situación de RRPP:** Procuran ser visibles ante la opinión pública, tomar un partido frente a determinada causa ambiental. Su relación con la empresa aún no se ha generado.

➤ **Benefit statement:** *Sello Lagarta* fortalecerá la imagen pública de grupos ambientalistas con la producción de volantes, comunicación visual en ambientes virtuales y físicos de sus eventos en espacios abiertos y auditorios.

8. Fase Estratégica de Comunicación

En respuesta a las actuales necesidades comunicativas de *Sello Lagarta*, ante su *target* y en general sus grupos de interés, se diseñará un Plan de comunicación para vigencia de un año, tendiente a que la organización esté más en línea con su visión corporativa y alcance sus objetivos trazados, de acuerdo con las siguientes metas y objetivos, formulados a partir de los resultados de los Análisis DAFO y de los Públicos:

8.1 Metas

1. **De tarea:** Potenciar la capacidad de relacionamiento de la pyme con sus públicos.
2. **De reputación:** Establecer las pautas de comunicación para mejorar el *branding* interno y externo amparadas en la Política de Responsabilidad Social Corporativa a diseñar.
3. **De relaciones:** Gestionar la relación y apoyos con los intermediarios, las clínicas, hospitales y centros de atención médica, los aliados estratégicos y reguladores, y los ambientalistas extremistas.

8.2 Objetivos de comunicación

1. Formular mecanismos constantes de comunicación y *marketing* experiencial con los públicos para mantener su participación con la marca en los distintos canales físicos y virtuales.
2. Establecer las bases para hacer convenios con medios de comunicación e *influencers* regionales con el fin de fidelizar la marca y lograr la captación de nuevos clientes.
3. Fortalecer las pautas y acciones de comunicación interna.

8.2.1 Objetivos específicos

- **a.** Generar relacionamiento directo con potenciales prescriptores y otros públicos de interés para la empresa.
- **b.** Diseñar ideas de dinamización de las plataformas corporativas, que sirvan para cultivar la comunicación bidireccional con los públicos haciéndolas más interactivas y planteando temáticas ‘verdes’.
- **c.** Determinar acciones de comunicación a realizar que generen presencia y visibilidad de marca, así como recordación asociada a sus iniciativas de RSC.

8.3 Estrategias

Para alcanzar las Metas y conseguir los Objetivos de comunicación con un *timing* descrito en el Cronograma del Plan de comunicación que veremos más adelante, se tomaron en cuenta los resultados de la auditoría, incluida la matriz DAFO, a partir de los cuales se diseñó una serie de estrategias, definidas por los criterios de Smith (2013, p.113), las cuales serán de tipo ‘Proactivas de acción y de comunicación’:

1. Actuación Interna de la Organización: Se abarcará el universo interno de la compañía, a través de la implementación de la política de RSC, el *branding* y nuevos recursos audiovisuales, de comunicación bidireccional y de interacción, acudiendo a los ***Benefit statements*** descritos para el público 2-Productor (equipo humano interno y freelance). ***Así se puede cumplir el Objetivo de Comunicación 3, y Objetivos Específicos b y c.***

2. Engagement de la audiencia y comunicación transparente: Acudirá a su página web, a redes sociales propias y de *influencers* escogidos, para dinamizar sus canales de comunicación y presentar a sus públicos cómo la empresa ejerce acciones de responsabilidad social corporativa y ayudar a sensibilizar a la población sobre el cuidado del medio ambiente y la solidaridad social, con relaciones públicas interactivas, dinámicas y honestas. Trabjará en difusión y distribución de su publicidad con correo físico, con lo cual se enfocará en el *audience interest*. Hará *feedback* con visitas del comunicador a clientes para ofrecer nuevos paquetes comerciales e informarles cómo algunos procesos y productos tienen componente de RSC. A su vez, distribución de publicidad física y digital para el lanzamiento de los productos y servicios, difusión de mensajes de interés, temáticos, así como sus nuevas promociones.

Atenderá así a los cinco ***Benefit statement*** descritos del público externo 1-Clientes y consumidores (personas con emprendimientos o negocios, pymes y medianas empresas recién constituidas, empresas privadas, públicas e intermediarios, clínicas, hospitales y centros de atención médica, comunidad e intermediarios); 3-Habilitadores (líderes de opinión, aliados estratégicos y reguladores), 4-Limitadores (competidores). ***Responde al***

Objetivo 1 y los Objetivos Específicos b y c.

3. Actuación Externa: Gestionará las bases para trabajar a futuro en la implementación de la norma internacional ambiental ISO 140001, que dé impulso a su esfuerzo por alcanzar su Visión Corporativa de exportar sus productos, y le facilite sus procesos de posicionamiento y reputación de marca. Enfoque en los residuos *liner* de vinilo, lona, cartones, aglomerados de madera y sobrantes de madera MDF. **Responderá al *Benefit statement* de su público interno, del externo 1-Clientes (pymes y medianas empresas nacientes, empresas privadas, públicas, intermediarios, clínicas, hospitales y centros de atención médica, comunidad e intermediarios), 3-Habilitadores (reguladores) y 4-Limitadores (competidores y ambientalistas extremistas), en atención al Objetivo Específico c.**

4. Alianza y Coalición: En comunicación externa, el Plan comprenderá la consolidación de una base de datos de los principales grupos de interés, donde establecerá sus potenciales prescriptores y aliados estratégicos, con los cuales empezará a trabajar en la gestión de sus relaciones públicas y las acciones con *eco-marketing* y otros recursos, buscando sinergias ante intereses comunes de tipo social, ecológico y de desarrollo de las pymes en Santander, **basados en las necesidades de comunicación de los públicos 2-Productores (proveedores minoristas y mayoristas), 3-Habilitadores (Aliados estratégicos, medios de comunicación y líderes de opinión) y 4-Limitadores (ambientalistas extremistas).**

Se dará luz verde con ello al Objetivo 2 y los tres Objetivos Específicos a, b y c.

5. Publicity: Tendrá en cuenta los medios de comunicación dirigidos a sus públicos de la región para la difusión de sus concursos y campañas dirigidos a sus demás públicos de interés, participaciones en eventos de terceros donde tenga presencia activa *Sello Lagarta* gracias a sus nuevas alianzas, generando noticiabilidad en temáticas sociales, medioambientales y relacionadas con desarrollo económico de las pymes. **Responderá así a los *Benefit statements* de sus públicos 3-Habilitadores (medios y líderes de opinión, aliados estratégicos), 4-Limitadores (competidores, ambientalistas), 1-Consumidores (comunidad), así como a los Objetivos 1 y 2, y todos los Específicos.**

6. Filantropía estratégica: Liderará campañas sociales en su voluntad de aportar a determinadas causas que favorezcan a población vulnerable, la niñez, emprendedores y pequeños comerciantes de los municipios de su cobertura; que empleen el '*marketing con causa*', y estén alineadas con su política de Responsabilidad Social Corporativa y con los *Benefit statements* de los públicos **3-Habilitadores (líderes de opinión, medios, aliados estratégicos) y 1-Clientes y consumidores (todos), para cumplir el Objetivo Específico c.**

7. Sponsorship y patrocinio: Vinculación a eventos organizados por nuevos aliados y de clientes para hacer presencia de marca, y aumentar relacionamiento con sus *stakeholders*,

dando luz verde a los lineamientos de su política de RSC y generando una contribución al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, en áreas como la educación, la cultura, el emprendimiento y la sostenibilidad. Con ellos se pueden atender los **Benefit statements de sus públicos 3-Habilitadores (líderes de opinión, medios, aliados estratégicos)** y **1-Clientes y consumidores (todos)**, con lo cual **se responde a sus Objetivos 1 y 2**.

8.4 Diseño de política de Responsabilidad Social Corporativa

Sello Lagarta se compromete desde la puesta en ejecución del presente Plan de comunicación corporativa, a aplicar los siguientes lineamientos de RSC⁴:

- *Prevención de la contaminación ambiental desde el aprovechamiento de los residuos a través del diseño de nuevos productos o materiales.*
- *Orientación de sus actuaciones en función de una cultura ambiental que estimule a sus stakeholders en torno a las buenas prácticas.*
- *Socialización de la importancia de elegir tintas biodegradables y amables con la salud humana.*
- *Gestión de acciones con impacto social que ayuden a cosechar la prosperidad de las personas.*
- *Desafío a colaboradores con retos premiados, de creatividad e innovación que abran paso a la gestión estratégica de materiales, empaques, residuos y posconsumo.*

8.5 Mensajes

- **Mensaje principal:** *“En Sello Lagarta desafiamos nuestra creatividad para hacer una diferencia que sume valor a tu proyecto productivo”.*
- **Mensajes clave orientados a cada público objetivo:**

- **Clientes personas con emprendimientos o negocios:**

“Estamos para los innovadores y hacedores de ideas porque para empezar lo tendrás todo en un solo lugar: Sello Lagarta”.

- **Clientes pymes, medianas y grandes empresas e intermediarios:**

“En Sello Lagarta estamos con las empresas del futuro, que al igual que nosotros valoran la importancia de ser hoy más amigables con el medio ambiente mientras creamos productos con calidad y a la medida de nuestros clientes”.

- **Clientes clínicas, hospitales y centros de atención médica:**

“Los productos más seguros y durables los brinda Sello Lagarta, para quienes ponen luz y esperanza a la salud de los colombianos”.

⁴ Política de RSC aprobada el 10 de junio de 2018 por José Navas Torres, director de *Sello Lagarta S.A.S.*

- **Comunidad e intermediarios:**

“En Sello Lagarta estamos comprometidos con nuestra región creando las piezas de comunicación visual”.

- **Equipo humano y freelance:**

“Nuestro equipo tiene el talento y la tenacidad para Interpretar las necesidades de los clientes creando piezas únicas que han respondido durante su fabricación a su esmero por cuidar el medio ambiente desde la prevención y la optimización”

- **Proveedores minoristas y mayoristas:**

“Porque eres parte del equipo Sello Lagarta queremos que nos acompañes a dar luz a la vida de la comunidad para que las acciones de impacto social en nuestra región lleguen a quienes lo necesitan”.

- **Medios de comunicación y líderes de opinión:**

“En Sello Lagarta creemos en el poder de las ideas y cómo la fuerza de la unión las hace más y más grandes. Diseñemos juntos el mejor futuro para nuestra región”.

- **Aliados estratégicos y reguladores:**

“Convencidos del talento de nuestra gente, en Sello Lagarta nos unimos para ayudar a jalonar las mejores ideas con la creatividad y compromiso que nos caracteriza como equipo”.

- **Ambientalistas extremistas:**

“Estamos con la gente que se preocupa por el bienestar de nuestra comunidad y ecosistemas, para servir desde el diseño y la comunicación visual a sus esfuerzos por proteger los pulmones y fuentes que nos dan vida”.

8.6 Acciones, tácticas y canales

A partir de las siguientes tácticas se pretende cohesionar las acciones que liderará la Organización para hacer efectivo su Plan de comunicación, respondiendo a las Metas y a sus públicos, de acuerdo con los Objetivos planteados. (Smith, 2013, 103):

Públicos Productores

- **Equipo humano y freelance**

Acciones

1. Para *eco-marketing* y *branding*: Consolidado del registro descriptivo de cada nuevo producto hecho con material reciclado o de línea ecológica, acompañado con la fotografía de uno o varios empleados creándolo; incluye su nombre, labor desempeñada y su breve explicación de qué tuvo en cuenta. Las piezas se verán dentro de una nueva línea ecológica en la página web.
2. Envío mensual de ejemplos de acciones destacadas de RSC de otras empresas.

3. *Branding*: Redacción y publicación de listado comparativo de resultados trimestrales obtenidos por los colaboradores, con sus nombres y cargo, acompañados de su siguiente meta a alcanzar. Se publicarán en la planta física.
4. *Branding*: Creación de pautas de autoevaluación trimestral del nivel de respuesta que tuvo cada miembro a los lineamientos de la política de RSC y sus sugerencias de acuerdo a las experiencias obtenidas, contando cuáles fueron sus satisfacciones con el resultado del proceso de producción y/o campaña.
5. *Branding*: Actualización de la página web corporativa con la sección del equipo humano que incluya sus nombres, habilidad, seguidos de un comentario propio de cada uno acerca de la empresa o su pasión por el diseño.
6. *Branding*: Capacitaciones cuatrimestrales mediante envío de artículos de internet: 6. Enero-Abril, en ortografía y *copy*. 7. Mayo-Agosto, en refuerzo de inglés; 8. Septiembre-Medios de diciembre: tendencias globales en diseño gráfico y publicidad.
9. Verificación de requisitos, trámites de certificación ambiental internacional ISO 14001 a través del Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC) o con el ICONTEC.

CALENDARIO Plan de Comunicación Sello Lagarta (12 meses: Agosto 2018 -julio 2019)													
FASE	ACCIONES INTERNAS	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Acciones Internas	1. Registro de nuevos productos ecológicos y con material reciclable												
	2. Envío al correo de ejemplos de acciones de RSC de otras empresas												
	3. Publicar listado de resultados de gestión equipo.												
	4. Meeting de análisis de aplicación de política de RSC y campañas.												
	5. Actualización página web con colaboradores.												
	6. Capacitación en ortografía y <i>copy</i>												
	7. Capacitación de refuerzo de inglés												
	8. Capacitación en tendencias globales de diseño y publicidad.												
	9. Verificación de requisitos, trámites ISO 14001												

Figura 4. Calendario de ejecución de acciones de comunicación interna, del 1º al día 30 de cada mes.

Tácticas y canales

De comunicación interpersonal y con los medios de la Organización:

- Combinación de canales formales e informales, en interacción bidireccional, en cascada, espontánea y más fluida. Se refuerza con mensajes en el chat de grupo de Whatsapp y vía correo electrónico. En *meetings* de RSC.
- E-mails y material impreso en tablón de anuncios, cuadros y tableros en la oficina. Página web corporativa.

➤ **Proveedores minoristas y mayoristas:**

Acciones

10. *Branding* y *eco-marketing*: Mantenerlos al tanto de las iniciativas de RSC e invitarlos a participar en campañas y concursos, haciéndoles registro fotográfico y dándoles el crédito público cuando se vinculen.

Tácticas y canales

Con los medios de la Organización. *Direct mail*: Invitaciones formales impresas y vía e-mail.

Públicos clientes y consumidores

Acciones Generales:

1. De *eco-marketing*, *branding*: Socializa sus productos y nueva línea de productos verdes, la política de RSC y las gestiones realizadas en esa materia.
2. Publicación de cada uno de los municipios de su ámbito de cobertura con los principales trabajos realizados y percepciones de sus clientes. Publicación de los valores corporativos.
3. *Branding* y *eco-marketing*: Divulgación y registro final de campañas sociales y concursos sociales y 'verdes'.
4. Mejoras y actualización a la página *web*: Visuales, enlaces a *social media*, secciones nuevas, contenidos, publicaciones de percepciones de clientes y pymes aliadas, artículos, promoción y evidencias de concursos y campañas. Crear más mecanismos de participación.

Tácticas y canales Generales:

Medios digitales y social media propios: publicaciones en línea (catálogos, informes anuales, *newsletters*). Página *web*, *Facebook*, *Youtube* e *Instagram* corporativos.

➤ **Clientes personas con emprendimientos o negocios:**

Acciones

5. De *eco-marketing*, *branding*: Envío de publicidad. Socializar nueva línea 'verde' y breves menciones de gestiones de RSC. Descuentos, campañas verdes y sociales.

Tácticas y canales

Medio propio: E-mails y *Whatsapp*.

➤ **Clientes pymes, medianas y grandes empresas, intermediarios**

Acciones

6. Con *eco-marketing*: En los municipios de su cobertura diálogo con el gerente informando lo que hace Sello Lagarta, solicitud de dirección electrónica para enviar portafolio de servicios. *Branding*: Precisar factores diferenciadores ambientales de sus materiales. Abrir acción a diseñadores de interiores, empresas organizadoras de eventos, de eventos recreativos, constructoras, colegios, entidades promotoras de cultura, asociaciones, ONG's, entidades

financieras, centros comerciales, empresas de entretenimiento, hoteles, restaurantes, bares, secretarios municipales y departamentales de cultura o deportes.

7. Con *eco-marketing* y *branding*: A clientes actuales actualizar y socializar esta información.

Tácticas y canales

Llamadas telefónicas para concretar visitas. Reuniones con potenciales clientes. Actualización de pieza digital Portafolio de Servicios específico para este target. E-mails.

- **Cientes clínicas, hospitales y centros de atención médica:**

Acciones

8. *Eco-marketing* y *branding*: Reunión con el administrador para socializar línea de servicios especiales para este target (tintas de impresión látex – biodegradables y avisos de iluminación *leds* - de bajo consumo). Incluir nueva línea ‘verde’, incluir política de RSC.

9. Con *eco-marketing* y *branding*: Visitas a los demás municipios (80) de Santander para gestionar ampliación de la cobertura.

Tácticas y canales

Viajes, llamadas telefónicas para concretar visitas. Contacto personal con potenciales clientes. Creación de pieza digital Portafolio de Servicios línea clínicas. E-mails.

Habilitadores

- **Medios de comunicación y líderes de opinión:**

Acciones⁵

1. *Eco-marketing*: Alianzas tipo canje por promover en sus espacios concursos y campañas de apoyo al emprendimiento, ‘verdes’ y sociales, con presencia de medios e influencer el día de la premiación, ya sea en el medio o sede de la empresa. Dirigido a medios locales, comunitarios, institucionales, escritos, radiales, audiovisuales, nuevos medios, con contenidos especializados o no; productores audiovisuales vinculados a canales de televisión, líderes de opinión con excelente reputación y reconocimiento en las regiones.

- **Concursos en pueblos para emprendedores:** ‘*Año Nuevo, aviso comercial nuevo para mi negocio*’. En Navidad. Cada año cambia el tipo de negocio (tienda, papelería, ferretería, restaurante, etc.), participan negocios antiguos de comerciantes de condición socioeconómica humilde. *Sello Lagarta* dona el aviso, gana el más votado en redes sociales.
- **Concurso de diseño gráfico para jóvenes:** ‘*Santander diseña más verde*’. Anual. El día del árbol. Participan diseñadores de Bucaramanga, el mejor diseño de la imagen de

⁵ Las entidades mencionadas son sugeridas para los concursos, están sujetas a cambios.

marca para un producto ecológico de *Sello Lagarta* se premia con un dispositivo tipo *Smartphone* o tableta, el día del lanzamiento del producto, en la sede de la empresa.

Tácticas y canales

Suministro de información directa: Visitas y reuniones para concretar acuerdos, con *event listing* (calendario de campañas y concursos sociales y 'verdes'). Comunicado de prensa tipo *feature* (con *backgrounder* y biografía en la noticia). Comunicado de prensa para *social media* y para televisión *media kit*. Registros visuales, de audio o audiovisuales según el caso de premiación y de campañas. *Soundbite* (cita directa de un corte de voz de una entrevista) de aliado estratégico conseguido, del gerente de *Sello Lagarta*, del ganador. Entrevista en plató.

➤ Aliados estratégicos y reguladores:

Acciones⁶

2. *Branding* y *eco-marketing*: Establecer contactos y gestiones con colegios, universidades, empresas, ONG's, *partners*, para conseguir espacios en sus eventos públicos relacionados con su política de RSC, buscando hacer presencia de marca y digital, de promoción de su apoyo al emprendimiento, sociales y 'verdes'. Generar visibilidad ante reguladores.

- **Campaña en el Día Internacional de Personas con Discapacidad Visual: Exposición de piezas de arte táctiles.** En alianza con la *Casa del Libro Total* como sede del evento. Diseñadas por la empresa con apoyo de un artista plástico, invitando a la *Fundación Arco Iris* y *Fundación Unicornio*, de Bucaramanga, para que quienes tienen condición de discapacidad visual participen experimentando el arte con palpación de sus manos. Las obras se donarán.
- **Campaña pro documental ambiental:** Alianza con *Festiver*, en el municipio de Barichara, para diseñar sus piezas de comunicación de pequeño y gran formato, en canje para ubicar piezas publicitarias e imagen de marca en pantallas, en su señalética e impresos. En redes sociales registra el patrocinio y promueve a *Festiver*.
- **Campaña 'Reciclamos y Creamos':** El acrílico reciclado por *Sello Lagarta* se usará para crear estanterías y otros productos ecológicos que se venderán en la sede de la empresa. Una vez al año, del porcentaje de las ganancias se fabricarán más piezas que se donarán para dotación y utilería de: Fundación Albeiro Vargas (casa refugio de adultos mayores), Fundación Refugio Amor de 4 Patas y Fundación Manantial (albergues de mascotas), en Bucaramanga.

⁶ Las entidades mencionadas son sugeridas para las campañas, están sujetas a cambios.

- **Campaña en el Día de los Niños:** Piezas de acrílico y otros materiales reciclados se usarán para fabricar jugueteros y bibliotecas para los jardines y colegios humildes del Norte de Bucaramanga. En redes sociales la campaña recaudará juguetes y cartillas de dibujo y lectura nuevas que los donantes llevarán a *Sello Lagarta* llenando dichas estanterías. Cuando se llenen los muebles se hará el acto de entrega en la oficina, con registro fotográfico del coordinador del establecimiento educativo que lo reclama y dos niños representantes y sus padres.

Tácticas y canales

Publicidad en medios exteriores, plataformas virtuales, de comunicación directa: Reuniones, cartelería tipo vallas y otros de gran formato. Anuncios en medios digitales tipo *banners* o *superstitials*, artículos con imágenes. Entrevistas en sitio. Relacionamiento de potenciales nuevos clientes. Gestionar *marketing* previo, durante y posterior a cada evento en *Instagram*, *Facebook* y *Youtube*.

Limitadores

- **Ambientalistas extremistas:**

Acciones

1. *Eco-marketing*: Diálogo directo del gerente con el líder grupo ambientalista, expresándole el interés de la empresa de apoyar la causa de su manifestación, donando una pieza de comunicación visual para ese día. Y mensaje ecológico en pieza propia en sus *social media*.

Tácticas y canales

De comunicación interpersonal y digitales de la Organización: Vía telefónica, seguido de visita del líder a *Sello Lagarta* para co-crear el diseño, aprobar impresión y recibir la pieza. Facebook.

CALENDARIO Plan de Comunicación Sello Lagarta (12 meses: Agosto 2018 -julio 2019)														
FASE	ACCIONES EXTERNAS	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	
Públicos	10. Proveedores. Branding y eco-marketing invitándolos a campañas y concursos de RSC													
	1. Cientes. eco-marketing, branding: Socializa sus productos y nueva línea de productos verdes, la política de RSC y las gestiones en medios propios.													
	2. Cientes. Publicar municipios de cobertura con los principales trabajos realizados y percepciones clientes. De los valores corporativos.													
	3. Cientes: Branding y eco-marketing: Divulgación y registro final de campañas sociales y concursos sociales y 'verdes'.													
	4. Mejoras y actualización a la página web													
	5. Cientes personas con emprendimientos o negocios:De eco-marketing, branding: Envío de publicidad. Socializar nueva línea 'verde' y breves menciones de gestiones de RSC. Descuentos, campañas verdes y sociales.													
	6. Pymes, medianas y grandes empresas, intermediarios: Eco-marketing: En municipios de su cobertura diálogo con el gerente informando lo que hace Sello Lagarta, solicitud de dirección electrónica para enviar portafolio de servicios. Branding: Precisar factores diferenciadores ambientales de sus materiales. Abrir acción (ver listado de públicos).													
7. Pymes, medianas y grandes empresas, intermediarios: Con eco-marketing y branding: A clientes actuales actualizar y socializar esta información.														
Públicos	8. Clínicas, hospitales y centros de atención médica. Eco-marketing y branding: Reunión con el administrador para socializar productos con tintas de impresión látex – biodegradables y avisos de iluminación leds - de bajo consumo. Incluir línea 'verde', incluir política de RSC.													
	9. Clínicas, hospitales y centros de atención médica: eco-marketing y branding: Visitas a los demás municipios (80) de Santander para gestionar ampliación de la cobertura.													
	1. Medios e influencers: Eco-marketing: Alianzas de canje concursos.													
	A. Concurso pueblos para emprendedores.(municipio X)													
	B. Concurso de diseño gráfico jóvenes.(Bucaramanga)													
	2. Aliados estratégicos: Gestiones con entidades para conseguir espacios en sus eventos para hacer presencia de marca y digital, promoviendo las campañas.													
	A. Campaña en el Día Internacional de personas con discapacidad visual.													
	B. Campaña pro documental ambiental -(Barichara).													
	C. Campaña 'Reciclemos y Creamos' (Bucaramanga).													
	D. Campaña en el Día de los Niños (Bucaramanga).													
	1. Ambientalistas: Eco-marketing: Diálogo directo del gerente con el líder grupo ambientalista. Y mensaje ecológico en pieza propia en sus social media.													
	Previo a fase de Evaluación :Reuniones de coordinación y análisis de acuerdos con influencer y medios de comunicación -presupuestos y plan de ejecución													
	Previo a fase de Evaluación: Diseño y fabricación de souvenirs para entregar a encuestados y entrevistados													

Figura 5. Calendario de ejecución de acciones de comunicación externa, del 1º al día 30 de cada mes.

8.7 Presupuesto

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR (\$)	IVA (19%)	TOTAL (\$)
Acciones Internas de Comunicación Creación de nuevos productos 'verdes'	1	500.000	0	500.000
Actualización portafolio de servicios impreso	50	60.000	0	3.000.000
Llamadas telefónicas a clientes y contactos	Plan	100.000	0	100.000
Transporte reuniones locales clientes nuevos	50	9.000	0	450.000
Viajes, viáticos otros municipios sector salud	10	200.000		2.000.000
Diseño e impresión portafolio productos sector salud	40	80.000		3.200.000
Alianzas con medios e influencers Concurso en pueblos para emprendedores	1	4.000.000	760.000	4.760.000
Alianzas con medios e influencers Concurso de diseño gráfico para jóvenes	1	1.000.000	190.000	1.190.000
Campaña Día Internacional de personas con discapacidad visual	1	500.000	95.000	595.000
Campaña pro documental ambiental	1	2.000.000	380.000	2.380.000
Campaña Reciclamos y creamos	1	100.000	19.000	119.000
Campaña en el Día de los Niños	1	300.000	57.000	357.000
Evaluaciones del Plan de Comunicación 13 Mediciones	13	1.500.000	285.000	1.785.000
TOTAL				17.736.000

Figura 6. Presupuesto del Plan de Comunicación con vigencia de 12 meses. En pesos colombianos.

9. Análisis de Resultados y Evaluación

Una vez aplicado el Plan de Comunicación interno y externo se evalúan las acciones y sus resultados (Cuenca, 2017: 58) siguiendo las etapas de preparación, implementación y de impacto para verificar su grado de efectividad, las acciones que requieren ajustes y el comportamiento de los públicos en respuesta a los nuevos estímulos presentados y según los siguientes objetivos de comunicación generales y específicos:

1. *Formular mecanismos de comunicación y marketing experiencial con los públicos para mantener su participación con la pyme o la marca en canales físicos y virtuales.*

b. Específico. *Diseñar ideas de dinamización de las plataformas corporativas que sirvan para cultivar la comunicación bidireccional con los públicos haciéndolas más interactivas y planteando temáticas 'verdes'.*

c. Específico. *Determinar acciones de comunicación a realizar que generen presencia y visibilidad de marca, así como recordación asociada a sus iniciativas de RSC.*

Para ellos se usará la Metodología de Evaluación Cualitativa (Torrents, 2017: 31) desde dos procesos: La invitación a los públicos a responder sin ningún compromiso, encuestas y entrevistas telefónicas y presenciales. Al final se les obsequiará un *mouse pad* fabricado con material reciclado de la empresa, con la identidad corporativa de *Sello Lagarta* y un bonito

diseño. Y en canales virtuales las encuestas se harán tipo concurso con la entrega de este *gadget* o *souvenir* a los participantes. Segundo, en el estudio del volumen y tono de las conversaciones y mensajes de los públicos en redes sociales y medios usados para conectar con ellos. Se analizará el tipo de influencia de los mensajes de RSC difundidos, si caló en los públicos, si ayudó a informarlos o sensibilizarlos en torno al tema y si se interesaron en conocer más de la empresa debido a este componente. La Metodología de Evaluación Cuantitativa determinará en los *social media* el número de 'me gusta', 'no me gusta' y 'compartir', el total de participaciones y las estrategias donde no hubo reacciones, que además servirán para prever la proyección de la reputación de la marca. Incluirá una revisión al detalle de qué rutas siguió la información compartida por usuarios de los medios 2.0. Total de llamadas telefónicas recibidas, contactos de *Whatsapp* que se comunicaron y clientes que fueron a la planta física.

Los resultados de los anteriores métodos servirán para analizar el grado de conocimiento de los públicos acerca de esta, con qué la asocian; también hasta qué punto los mensajes y estrategias de las acciones emprendidas fueron de calidad, diferenciadoras y ayudaron a que los públicos se familiarizaran más con la empresa, y si después de implementado el Plan ellos la perciben como una compañía comprometida con su responsabilidad social corporativa.

2. *Establecer las bases para hacer convenios con medios de comunicación e influencers regionales con el fin de fidelizar la marca y lograr la captación de nuevos clientes.*

a. *Específico. Generar relacionamiento directo con potenciales prescriptores y otros públicos de interés para la empresa.*

Monitorización mientras se ejecutan los procesos, del tipo de acuerdos alcanzados, con quiénes se hizo, su duración y públicos; reuniones con los directivos para su planificación, delimitar el presupuesto y ejecución. Análisis cualitativo y cuantitativo de impactos generados por los medios e *influencers*, niveles de respuesta y participaciones de públicos en sus redes sociales y páginas corporativas; aumento de seguidores y participaciones en sus *social media* y página web. La relación con los potenciales prescriptores y públicos nuevos se seguirá con las comunicaciones creadas con ellos y el alcance de sus aportaciones públicas. Entrevista a los directivos de *Sello Lagarta* para conocer sus impresiones sobre el grado de visibilidad alcanzado, si representó aumentos en ventas y contratos, y si quedó abierta la posibilidad de volver a trabajar juntos.

3. *Fortalecer las pautas y acciones de comunicación interna.*

Encuestas en línea y físicas a empleados, incluidas de clima organizacional; medición cualitativa y cuantitativa de participaciones suyas en los *social media* corporativos, apoyo con la difusión de las campañas o publicaciones de la empresa en sus redes sociales personales, de sus respuestas a informaciones recibidas por la organización, *feedbacks* informales desde *focus*

group. (Cuenca, 2017: 59). Verificación de la visibilidad de la difusión en la planta física de información nueva de interés para el personal, y de cómo es valorada por este.

CALENDARIO Plan de Comunicación Sello Lagarta (12 meses: Agosto 2018 -julio 2019)													
FASE	ACCIONES	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Evaluación de resultados	Análisis de resultado: Medición con encuestas y entrevistas												
	Análisis cualitativo de los resultados en página web y redes sociales												
	Análisis cuantitativo de resultados en redes sociales y página web												
	Medición de llamadas, visitas presenciales y comunicaciones vía whatsapp corporativo recibidos.												
	Medición y análisis cualitativo y cuantitativo de impactos generados por medios e influencers, respuestas en redes sociales y página web.												
	Análisis de comunicaciones, participaciones y resultados con potenciales prescriptores y nuevos públicos.												
	Análisis cuantitativo de resultados en redes sociales y página web												
	Medición de llamadas, visitas presenciales y comunicaciones vía whatsapp corporativo recibidos.												
	Medición y análisis cualitativo y cuantitativo de impactos generados por medios e influencers, respuestas en redes sociales y página web.												
	Análisis de comunicaciones, participaciones y resultados con potenciales prescriptores y nuevos públicos.												
	Desarrollo de encuestas en línea y físicas a empleados y medición cualitativa y cuantitativa de participaciones. Focus group. Evaluación												
	Entrevista a directivos Sello lagarta para analizar resultados y evaluación. Análisis de implementación de piezas comunicativas en la planta física.												
	Evaluaciones.												
	Análisis cualitativo y cuantitativo general y entrega de informe de resultados de evaluación ROI												
Socialización de resultados de evaluaciones del Plan a directivos de Sello Lagarta.													

Figura 7. Calendario de Evaluación del Plan de Comunicación, del 1º al día 30 de cada mes.

Se mide el retorno de la inversión (ROI), para determinar el grado de éxito del primer Plan de Comunicación en rentabilidad corporativa y satisfacción de los públicos, basado en un informe con un análisis que comprenda los datos cuantitativos haciendo el cálculo de los costos e ingresos derivados de su implementación, y cualitativos recaudados.

10. Conclusiones

Después de revisar cada una de las etapas desarrolladas en el presente proyecto práctico profesionalizador, se concluye que se lograron a cabalidad los dos objetivos planteados:

- *Diseñar un Plan de Comunicación para Sello Lagarta aplicable a un año, que incluya acciones de desarrollo sustentable que se difundan a través de marketing verde para aumentar su posicionamiento de marca.*
- *Acompañar la formulación de su política de Responsabilidad social corporativa.*

Para ello se tuvo especial cuidado en la planeación y auditoría interna y externa realizada a la empresa, así como un diálogo constructivo donde la participación constante de los miembros de la Organización enriqueció los procesos y resultados. Se estructuraron mensajes que se

fundamentaron en un ejercicio creativo y eficaz, desde el *Sistema de las 3 cs* (The three Cs of effective communication) los cuales serán emitidos por parte de la empresa cuidando principios y cualidades como la credibilidad, el carisma y el control. Y como generadores de mensajes de comunicación su contenido apelará a la razón y en otros casos a las emociones (Smith, 2013, p. 179, 191,196) para aumentar su nivel persuasivo y de *engagement* en sus públicos.

1. En primer lugar, se tuvo en cuenta que las empresas tienen que adaptarse constantemente a las exigencias y preocupaciones de sus públicos y estar preparadas para contrarrestar las presiones de su mercado, con **una comunicación que realmente se adecúe a los lenguajes y tendencias tecnológicas del momento y siendo sensibles al entorno.**

2. Lo anterior llevó a la formulación de **una hoja de ruta completa y sencilla que le permitiera** a esta pequeña organización dotarse de nuevas herramientas de planificación para unificar criterios y acciones con sus colaboradores, con el fin de **diferenciarse mucho más con respecto a sus competidores en la región**, en especial de las compañías *Posters y Metalcricl*, distribuida en doce meses, para dar inicio en agosto de este año y finalizar en julio de 2019.

3. Así, **el Plan de Comunicación** contribuirá a suplir una necesidad sentida de sus líderes, en comunicaciones internas y externas, al tiempo que este recurso de gestión formulado con estrategias, mensajes, tácticas y acciones evaluables, con componente de responsabilidad social corporativa fortalece sus atributos y valores de originalidad, calidad de sus productos y compromiso por brindar lo mejor a sus clientes, dado que **fue aplicado según las necesidades puntuales de relacionamiento que tiene la pyme con cada uno de sus públicos y esto contribuye a su mejor posicionamiento** en el mercado.

4. Por otra parte, considerando que se trataba de una pyme, y por ende sus capacidades económicas son limitadas, no cuentan con un departamento o profesional de comunicaciones, se aprovechó para ello su propia naturaleza: **ser una empresa de diseño industrial, de comunicación visual y publicitaria, para producir en su totalidad, a futuro, las piezas de comunicación, de *marketing verde* y *marketing general*** que se plantearon en las tácticas y acciones, con el fin de reducir costos de ejecución del Plan y de la política de RSC y hacer realizable estas iniciativas ajustadas a sus posibilidades.

Por lo anterior, se dio entonces cumplimiento al objetivo específico de:

- *Planificar acciones de comunicación para la pyme que le permitan diferenciarse aún más de sus competidores en el mercado regional.*

5. Otro resultado destacable dentro de los sistemas de gestión es la **redacción de la Política de Responsabilidad social corporativa** porque al quedar **delimitada, organizada y como guía para su marco de actuación**, consigna no solo los lineamientos que pretende implementar la organización a partir de la puesta en marcha del Plan, sino que reúne buena parte de las

tendencias ‘ecológicas’ que por interés propio ya venían realizando su gerente y su administradora, Marlyn Suárez, en cuanto a la optimización de algunos recursos y desechos de producción, del uso del papel y los empaques. Así, estos líderes se sienten más estimulados a seguir impulsando iniciativas tendientes a reducir el impacto medioambiental en su comunidad, aumentando su compromiso con la sostenibilidad.

6. Es importante el norte que esta política de RSC le dio al comportamiento de su equipo humano, pues su planificación ahora tendrá muy presente el **componente social y la proyección hacia todos sus grupos de interés, incluidas las comunidades vulnerables y la niñez**, respondiendo al deseo de sus líderes, de abrir la empresa a la gente y no solo a sus clientes.

7. El proyecto tuvo en cuenta el contexto en que se mueve esta pyme, de acuerdo con los últimos estudios arrojados por la Comisión Regional de Competitividad, de la ANDI. Cabe anotar la aportación de su director ejecutivo, Juan Hernando Puyana, sobre cómo **las pymes y medianas empresas en Santander pueden involucrar a sus grupos de interés en sus gestiones de desarrollo sostenible a fin de aumentar su impacto**: “Hay algo muy importante que son las cadenas de suministro; si las empresas que están implementando estos sistemas pudieran promoverlos con sus proveedores más pequeños, empezaríamos a crear mayor sensibilización en ellos de modo que cumplieran con unos estándares o comportamientos positivos, al punto de estar en capacidad de prestar sus servicios a esas compañías”.

Dicho criterio es aplicable a *Sello Lagarta*, incluso a sus clientes, que son a su vez en gran parte otras pymes, así como a otros emprendimientos, en sus líneas de acción con sus públicos productores, los cuales anteriormente no habían sido reconocidos por los directivos como un público, sino solo como proveedores de materias primas para efectos comerciales.

Las anteriores acciones dieron respuesta a los siguientes objetivos específicos del TFM:

- *Potenciar el engagement de los públicos objetivos con la marca mediante nuevas iniciativas que incorporen el componente medioambiental y social.*
- *Facilitar la consolidación de alianzas con organizaciones para fortalecer su relacionamiento y reconocimiento ante sus públicos.*

8. Es indudable que si hablamos de pymes, que como *Sello Lagarta* quieren seguir destacando, es un desacierto que estas funcionen habiendo identificado solo una tipología de públicos: sus clientes actuales, desconociendo sin pretenderlo al resto de *stakeholders* con los cuales la empresa estaría en capacidad de relacionarse para maximizar sus resultados. Esto no solo los limita operativamente sino que les quita oportunidades valiosas de darse a conocer, hacer más *engagement* y de aportar a la sociedad y sus economías.

9. En consecuencia, este proyecto hizo sensibilización a los jefes, de forma que reconocieran la existencia del resto de públicos y focalizaran dicha debilidad en la gestión de la

compañía. Se estudió en detalle cuáles eran los grupos de clientes, los productores, los habilitadores y los limitadores, hacia quienes se podían dirigir acciones concretas y diferenciadas para llegarles más y fortalecer relaciones. Los dos líderes pudieron visualizar mejor las posibilidades existentes con miras a crear una mayor confianza de estos hacia la marca, con un mapa de públicos descrito y en un documento para su mejor consideración.

La comunicación desde el corazón de la pyme

10. El trabajo enfocado a los públicos internos consistió en direccionar la comunicación con ellos buscando empoderarlos como embajadores de la marca, aumentando su orgullo y sentido de pertenencia, haciéndolos sentir más involucrados con la proyección de cara al público que tiene la empresa en sus redes sociales, página corporativa y acciones con la comunidad, desde los lineamientos de la política de RSC, previamente socializada con ellos.

11. La responsabilidad social se verá ahora representada en acciones de capacitación de los trabajadores, así como en estímulos constantes de realce y visibilización de sus logros, de sus esfuerzos e involucramiento en las campañas sociales, en el eco-marketing con los procesos de creación de una línea de productos amigables con el medio ambiente y piezas hechas a base de materiales reciclados por ellos mismos en las fases productivas.

A nivel general y como principal conclusión, este proyecto transversal de acciones de comunicación articuladas y planificadas atendió el siguiente objetivo específico porque **el Plan y la Política de RSC se pueden adaptar a partir de la fase del Briefing y auditoría, para delimitar el resto de pasos, siendo un recurso que aportaría al desarrollo de las empresas regionales:**

- *Estructurar un nuevo modelo de comunicación con fundamentos de desarrollo sustentable para una pyme, que pueda ser escalable a más pequeñas y medianas empresas.*

11. Limitaciones, aportaciones y futuras líneas de investigación

➤ Limitaciones

De cara a la formulación de las estrategias del presente Plan de comunicación fue determinante la limitación económica que se presentó para la destinación de rubros que pudieran permitir la financiación de eventos propios, así como campañas o concursos de mayor envergadura a nivel presupuestal, condición inherente a la naturaleza de las pymes, como es el caso de la empresa objeto de estudio. No obstante, gracias a la fuerte voluntad de su gerente, Jose Navas Torres, por dar impulso a las iniciativas de activar sus relaciones públicas con sus grupos de interés y de robustecer la responsabilidad social de *Sello Lagarta* desde las comunicaciones articuladas con el marketing verde, se encontraron ideas que conectaran con este deseo y con los valores y visión corporativos.

A nivel de las pymes, es claro que por su menor complejidad no tienen tantas presiones del público, demandan menor actividad de RRPP y el personal de comunicaciones, si lo tiene, se tiende a ocupar de labores más sencillas o solo periodísticas porque sus líderes creen que esas son sus únicas funciones, con lo cual las empresas caen en un error limitante común de otorgarle poca importancia e intervención en las decisiones directivas o en la política empresarial, perdiendo la organización capacidad de proyección, según lo señala este estudio (Xifra, Wilcox y Cameron, 2012: 97), tendencia que se puede contrarrestar con la participación de profesionales de las comunicaciones cada vez más capacitados, vinculados a estas compañías o emprendimientos, o como sus consultores.

➤ **Aportaciones**

A partir de las concertaciones y entrevistas con los directivos y el equipo humano, del diálogo con clientes, distribuidores y seguimiento de sus redes sociales, así como de los indicadores recientes de sostenibilidad y desarrollo de pymes en Santander, se determinó la formulación de la política de RSC atendiendo tres líneas fundamentales para ellos y el futuro de su negocio, que son el tratamiento de los materiales de producción, el impacto social de su trabajo con apertura a comunidades y el orientado al mejor estar de su personal, con los cuales su marco de actuación les permitirá hacer promoción de la cultura ambiental, se mejorarán el desempeño en prevención de la contaminación ambiental y el manejo de residuos sólidos, con el fin de preparar el terreno para su acogida a la legislación existente en la materia, procesos que irán soportados con una comunicación interna y externa de sus gestiones ambientales.

Este aporte a un caso real se suma al diseño y formulación del Plan de comunicación interna y externa para la misma empresa, que es escalable como guía para otras vigencias si así lo determina la organización. A su vez, se puede tener en cuenta como referente para crear planes de comunicación para otras pymes y medianas empresas.

➤ **Futuras líneas de investigación**

Mientras desarrollaba el presente proyecto surgió la inquietud de adquirir en calidad de comunicadora corporativa la fundamentación teórica para conseguir el desarrollo de planes de comunicación corporativa que a la par que estimulen la implementación de la política de responsabilidad social empresarial de las pymes y medianas empresas, orienten su competitividad hacia la gestión de la certificación internacional de sistemas de gestión ambiental ISO 140001, con acciones de comunicación transversales basadas en cada uno de los criterios de evaluación de dicha norma, que les ayuden a sus directivos a encaminar a sus miembros en función de reglamentarla planificándolo en un periodo de tiempo concreto. Esto, con el propósito de aportar a que la región del oriente colombiano pase de ocupar el tercer lugar, al primero en el Índice de Sostenibilidad Ambiental (IDC), superando a los departamentos

de Caquetá y Huila en disposición adecuada de residuos sólidos, priorización y nivel de respuesta corporativos ante riesgos ambientales mientras ejercen sus actividades productivas.

12. Lista de Referencias

- ADECEC. (2002). *La comunicación y relaciones públicas en España: Radiografía de un sector*. Ediciones Pirámide, Barcelona.
- ADECEC. (1997). *El libro práctico de la Comunicación y las Relaciones Públicas*, Ed. Folio.
- ÁLVAREZ, O. (2001). *Normas para la implantación de una eficaz protección de los datos de carácter personal en empresas y entidades*. Granada, Comares.
- ARCEO, J. (2004). *Las relaciones públicas en España*. Madrid, Editorial McGraw-Hill.
- ARÉVALO, R.; REBEIL, M. (2017). *Revista Internacional de Relaciones Públicas. Responsabilidad Social en la Comunicación Digital Organizacional*. México. No. 13, Vol. VII. (p. 227-230).
- ASOCIACIÓN DE INVESTIGADORES EN RELACIONES PÚBLICAS (AIRP). (2010). “*Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento*”. La responsabilidad social corporativa de las PYMES en el ámbito turístico. Caso práctico: Las RSC en Tossa de Mar (Girona). Alicante, Limencop S.L.
- CAPRIOTI, P.; OLIVEIRA, A.; COSTA, L. (2016). *Revista Internacional de Relaciones Públicas. La importancia estratégica de la investigación preliminar de los públicos para los Departamentos de Comunicación de las empresas energéticas en España*. No. 12. Vol. VI. Dialnet. España. (p. 25-42).
- CARRILLO, M.; TATO, J. (2012). *La comunicación empresarial del siglo XXI. La gestión de activos intangibles*. Portal Comunicación.
- CARRILLO, M.; CASTILLO, A., GÓMEZ, L. (2005). *Imagen y comunicación en las pymes*. Madrid: Ed. Fragua.
- COLL, P. (2014). *Gestión de la comunicación interna*. Barcelona: UOC.
- COLL, P. (2014). *La comunicación como habilidad directiva*. Barcelona: UOC.
- CUENCA, J. (2017). *Comunicación interna*. Barcelona: Oberta UOC Publishing, SL. PID_00246026.
- CUESTA, U. (coord.) (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Capítulo 2: *El consumer insight*. Madrid: ESIC Editorial. (p. 35-43 y 45-54).

- GARCÍA, M. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Capítulo 7. *¿Eres marca o eres precio? La importancia de las acciones promocionales como estrategia de marketing*. Cuesta, Ubaldo. Pozuelo de Alarcón. Madrid (p. 115-134).
- GARRIGOS Y LLOPIS. (2011). *Guía de branding para la pyme*. I Fórum nacional de marketing y comercialización para la pyme. Valencia.
- GÓMEZ, B. (2011). *La comunicación como instrumento de expansión en la pequeña y mediana empresa española: el caso segoviano*. Correspondencias y análisis. (p. 157-172).
- MATILLA, K. (2015). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Editorial UOC.
- SALLA, J.; ORTEGA, L. (2008). *Plan estratégico de relaciones públicas*. España. Bosch.
- SAINZ, J. (2009). *El plan de marketing en la pyme*. Madrid. ESIC Editorial.
- SMITH, R. (2013). *Strategic Planning for Public Relations*. Nueva York. Editorial Roudledge.
- SUÁREZ, A.; MORENO, A.; MOLLEDA, J. (2016). *Revista Internacional de Relaciones Públicas. Relacionistas públicos colombianos: su punto de vista sobre los temas estratégicos de la profesión en el Latin American Communication Monitor 2014-2015*. No. 11, Vol. VI. Dialnet. España. (p. 73-90).
- SUSO, J. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Capítulo B. *La nueva gestión estratégica de marcas: comunicar para vender en la era del consumidor*. Cuesta, Ubaldo. Pozuelo de Alarcón, Madrid. (p.135-140).
- TORRENTS, R. (2017). *Organización estratégica de eventos corporativos*. M3. UOC Material online: Abierta Publishing.
- VILA, J. *Comunicación Estratégica y Creativa en las organizaciones. Guía de Aprendizaje. Planificación Estratégica*. PID_00244949. Editorial UOC.
- VILLAFANE, J. (2007). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica: Informe anual*. Madrid. Universidad Complutense de Madrid.
- WILCOX, D, et al. (2011). *La Buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*.
- WILCOX, D.; CAMERON, G.; XIFRA, J. (2012) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson.
- Xifra, J. *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid, McGraw Hill/ Interamericana.

12.1 Webgrafía

- **Argerich, J.** (2010). *Las pymes y su imprescindible necesidad de comunicación. El caso de las unidades operativas en régimen de franquicia*. Icono 14, 8 (2), (p. 276-289). España. Disponible en <https://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/258>
- **Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI.** (2018). [En línea]. Consultado el 17 de abril de 2018. Disponible en <http://www.andi.com.co/Home/Pagina/1-quienes-somos>
- **Cámara de Comercio de Bucaramanga.** (2018). [En línea]. Consultado el 12 de abril de 2018. Disponible en <https://www.camaradirecta.com/>
- **Carrillo, M.** (2014). *La comunicación estratégica y sus profesionales*. Revista Mediterránea de Comunicación. 5 (2), (p. 22-46). Disponible en <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/43162>
- **Comisión Profesional Colombiana de Diseño Industrial. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.** (2018). [En línea]. Consultado el 15 de abril del 2018. Disponible en http://www.mincit.gov.co/publicaciones/15977/comision_profesional_colombiana_de_diseno_industrial
- **Hernández, Y.; López, D.** (2012). *El marketing ecológico y su integración en la planificación estratégica*. Investigación. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Bellosillo Chacín. PDF Vol. 14 (2), (p. 223 – 226). Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990486>
- **Ibarra, W.** (2010). *Comunicación estratégica*. Blog. Diseño de comunicación estratégica. “¿Qué hace un comunicador estratégico?” Disponible en <http://www.comunicacionestrategica.pe/2008/02/que-hace-un-comunicador-estrategico.html>
- **Mapeo de las Industrias Creativas Bogotá.** (2002). British Council en Colombia. Investigación Mapeo British Council. [PDF en línea, p.63-64]. Disponible en www.britishcouncil.org.co
- **Marín, P.** (2015). *Comunicación empresarial en las pequeñas y medianas empresas (PYMES): Percepción, conocimiento y actitud*. Revista Mediterránea de Comunicación. Universidad de Alicante. [PDF en línea]. Disponible en <https://www.mediterranea-comunicacion.org/article/view/2015-v6-n2-comunicacion-empresarial-en-las-pequenas-y-medianas-empresas-pymes-percepcion-conocimiento-y-actitud>
- **Marketing Verde** (2017). Coursera. Curso Universidad de los Andes. Consultado el 01 de marzo de 2018. Disponible en <https://www.coursera.org/learn/marketing-verde>

- **Revista Dinero.** (2011). *Aliados estratégicos*. [En línea] Consultado el 26 de abril de 2018. Disponible en <https://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/aliados-estrategicos/116286>
- **Sello Lagarta.** (2018). [En línea] Disponible en www.sellolagarta.com
- **Universidad del Valle** (2015). Proyecto de Grado. Consultado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8949/1/CB-0530124.pdf>
- **Universitat Oberta de Catalunya.** Wikispace. 20161 *Comunicación estratégica y creativa en las organizaciones. La innovación según los expertos; La estrategia digital; Las tendencias en comunicación.* UOC. (<http://547376-224655.uoc.wikispaces.net/2.+LA+ESTRATEGIA+DIGITAL>)

13. Apéndices

13.1 Cuestionarios

Apéndice 1. Guion de entrevista 1 transcrita – fuente externa

Fecha: 10 de abril de 2018

Hora: 11:00 a.m.

Lugar: *Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) Seccional Santander, Km 2 Anillo Vial, Ecoparque Empresarial Natura, Torre 1, Oficina 319 – Auditorio, Floridablanca, Santander, Colombia. www.santandercompetitivo.org*

Entrevistadora: Nancy Milena Gómez Cala

Entrevistado: Juan Hernando Puyana Valdivieso, 41 años, hombre, director ejecutivo, Comisión Regional de Competitividad de Santander, ANDI.

Introducción: Muy buenos días doctor Juan Hernando, es un gusto conocerlo. El objetivo de esta entrevista es profundizar la información relacionada con el comportamiento e influencia de las pymes en Santander y Bucaramanga, especialmente aquellas dedicadas al diseño industrial, así como conocer si estas implementan estrategias de desarrollo sostenible en sus operaciones, teniendo en cuenta el conocimiento y datos recaudados anualmente por la ANDI, organización que usted representa desde la *Comisión Regional de Competitividad* acompañando a las empresas y emprendimientos en sus procesos de desarrollo corporativos. Sus aportaciones harán parte de la investigación aplicada del trabajo final de maestría que realizo en la *Universidad Abierta de Cataluña*, relacionadas con esta materia, en el ámbito de las comunicaciones corporativas para pymes.

Juan Hernando: Qué bueno, claro que sí.

Milena: ¿Cuál es el panorama de Santander en cuanto a desarrollo sostenible, cuando hablamos de las empresas?

Juan Hernando: En términos generales en Santander todavía hace falta mucha generación de conciencia respecto al tema de desarrollo sostenible en las organizaciones, sin importar el tamaño, donde los gerentes entiendan que es una manera de hacer las cosas bien pero además de ser estratégicos. Hay otras regiones que han venido avanzando mucho más en este tema al comprender que tiene que ver con su reputación y que han estado implementando sistemas de gestión de responsabilidad social al interior de sus organizaciones, con lo cual ya han visto que es un factor determinante y estratégico para el desarrollo de su negocio de una manera mucho más competitiva.

Milena: ¿En el caso de las empresas pequeñas y medianas qué comportamiento tienen en este sentido?

Juan Hernando: Lo que percibimos es que mientras las empresas pequeñas se preocupan más por el día a día, las grandes tienden a implementar el desarrollo sostenible, primero por su mayor capacidad, porque saben que las compañías que tengan comportamientos inadecuados serán por lo general castigadas por la sociedad, al tiempo que han generado conciencia por lograr mejores ingresos y ventas si hacen las cosas bien, o ahorros para ser más productivos al aprovechar los desechos de las materias primas o aprendieron a manejar los residuos que antes desechaban, para generar energía.

Milena: ¿Hasta qué punto estas pueden involucrar a sus grupos de interés a fin de aumentar el impacto?

Juan Hernando: Hay algo muy importante que son las cadenas de suministro, si las empresas grandes que están implementando estos sistemas pudieran promoverlos con sus proveedores más pequeños, empezaríamos a crear mayor sensibilización en ellos de modo que cumplieran con unos estándares o comportamientos positivos al punto de estar en capacidad de prestar sus servicios a esas empresas grandes.

Milena: ¿Las empresas de diseño industrial en Santander que manejan materias primas contaminantes para fabricar productos que generalmente van a durar décadas, qué consideraciones deben tener para disminuir su impacto al medio ambiente?

Juan Hernando: Todas las empresas generan un impacto y los seres humanos, independientemente del sector, así que tenemos que tomar medidas todos. Quienes integran la

industria del diseño deben tener presente cuáles son sus temas materiales, es decir, dónde están las cuestiones que les preocupan a sus grupos de interés y eso es importante tenerlo en cuenta, lo hablan los estándares de Informes de Sostenibilidad de GRI (Global Reporting Initiative) (www.globalreporting.org), en cuanto a lo que tú dices, el uso de tintas, de sustancias contaminantes y cómo este problema puede volverse una oportunidad para los empresarios que las emplean de modo que sean responsables con el medio ambiente y la sociedad.

Milena: Cuáles son las cifras de productividad que se manejan de las pymes en Santander?

Juan Hernando: En Santander, el 98 % de las empresas que existen son pymes; lo que vimos acá en el índice departamental de competitividad es que la participación de medianas y grandes se ha venido reduciendo, lo que quiere decir que las pequeñas han venido aumentando, entonces es importante que las empresas pequeñas empiecen a tomar conciencia sobre el tema de responsabilidad social y el desafío también está en las instituciones que hablan del tema para lograr una sensibilización y que pueda volverse un tema estratégico en vez de ser visto por muchos como una carga adicional tal como ocurrió con la implementación en Colombia de los sistemas de gestión de ISO, cuando en realidad lo que se vio con el tiempo es que son herramientas para volver más eficientes y competitivos a los negocios.

Milena: ¿Doctor Juan Hernando hay algo más que quiera adicionar a esta entrevista?

Juan Hernando: Bueno, sí, muchas gracias, decir que si lo miramos en detalle, realmente Santander es una pequeña muestra de lo que ocurre en el país en esta materia, es muy parecido, porque en Colombia actualmente el 95% de sus empresas son pequeñas y medianas.

Milena: Le agradezco mucho todas sus aportaciones a esta investigación académica. Estas serán tenidas en cuenta para el contenido del trabajo que podrá hacer público la Universidad, sin embargo, si hay algún aspecto de la información que me ha compartido que deba mantener en reserva, le agradezco me indique cuál o cuáles deben ser.

Juan Hernando: Pues toda esta información es para conocimiento público, así que no hay ningún problema. Muchas gracias a ti por la entrevista.

Milena: A usted doctor Juan Hernando, de nuevo gracias por atenderme.

Apéndice 2. Guion de entrevista grupal 2 transcrita - jefes

Fecha: 12 de abril de 2018

Hora: 8:00 a.m.

Lugar: *Sello Lagarta S.A.S.*, Bucaramanga, Santander, Colombia.
Carrera 21 No. 46 - 10

Entrevistadora: Nancy Milena Gómez Cala

Entrevistados: José Luis Navas Torres, 41 años, hombre, gerente y fundador de *Sello Lagarta*
Marlyn Suárez Domínguez, 31 años, mujer, administradora de *Sello Lagarta*

Introducción: Buenos días apreciados Marlyn y Jose, espero estén muy bien. El motivo de nuestro encuentro hoy es profundizar acerca de *Sello Lagarta*, analizando cómo ha crecido, cuáles son los aspectos en los cuales requiere mejorar interna y externamente, y a partir de esta información generar los lineamientos que más convienen para formular el plan de comunicación corporativa, que comprenderá unas estrategias que estén acordes con las necesidades de la organización. Igualmente, como les había comentado anteriormente, buscamos dejar formulada la política de responsabilidad social corporativa, con el fin de integrar estos dos nuevos recursos para que esta se profile con mayor reconocimiento y reputación, acudiendo entre las tácticas al marketing verde para diseñar las acciones de comunicación. Para ello quiero saber si me autorizan hacer registro de audio de esta entrevista, que luego se transcribirá como parte del trabajo final de master.

Marlyn: ¡Vale Milena!

Jose Luis: ¡Sí, mejor. Me parece muy bien, comencemos!

Milena: ¿ Jose, cuál fue la idea inicial de negocio que tuvo y cómo se empezó a estructurar la empresa que hoy funciona como un taller creativo y publicitario?

Jose Luis: Inicialmente empecé solo y con unas máquinas, como un desarrollo personal de diseño; la empresa ha cambiado mucho, antes tenía otro objeto social, la idea era hacer artesanías, posteriormente se empezaron a hacer juegos didácticos y con los años desarrollé desde el 2010 la parte publicitaria que nos llevó a la pyme que somos hoy, con un personal y la planta física nueva, que es lo que la ha consolidado.

Milena: Exactamente a qué se dedica la empresa en la actualidad, en qué se fundamenta y qué cobertura tiene?

Jose Luis: Somos un taller creativo y publicitario, es decir, nosotros tomamos las necesidades de los clientes, llega una persona, un emprendedor con una idea de negocio y nosotros la desarrollamos desde cero hasta llegar al producto terminado y en la mayoría de casos, instalado en el sitio, mejor dicho nos encargamos de la creatividad, de la fase de diseño y la de producción. Tenemos el 80% de nuestros clientes en Bucaramanga y el resto están distribuidos en área metropolitana, en Barranca, San Gil, Sabana y Socorro. También estamos cubriendo Aguachica y Ocaña, y nos llegan muchos clientes de otras ciudades del país, cuando vienen a Bucaramanga.

Milena: ¿En qué se diferencian de la competencia?

Jose Luis: Podemos decir con certeza que en Bucaramanga, que es el centro de acopio de Santander en publicidad, pasa que nos hemos podido diferenciar en que ninguno de los competidores maneja una oferta tan completa como la nuestra, sino servicios y productos desarticulados.

Milena: Marlyn, Jose, ¿qué es lo que más les satisface diariamente como líderes de esta pyme santandereana y de sus trabajadores?

Marlyn: Que podemos encontrar que cuando presentamos un trabajo, realmente luego de que lo terminamos, que ya está todo listo, uno queda contento con el resultado, se ve la calidad, que el diseño es diferente, que no hacemos lo mismo que las demás personas; nos ponemos a revisar cada característica de las piezas y vemos que en términos de calidad es muy bueno, entonces esa es la mejor satisfacción, que deja contento al cliente y nos deja contentos a nosotros.

Jose: Sí, podemos lograr un trabajo con la calidad que esperábamos y que el cliente espera, siendo estos referentes para mostrarle a otros clientes lo que hacemos.

Milena: ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen como empresa en materia de recolección, separación y disposición final de residuos sólidos generados de su productividad y qué medidas han tomado desde que empezaron para su manejo?

Jose: Lo que más se genera como desperdicio es retal de acrílico y el liner del vinilo, que es el papel donde se apoya el vinilo para el almacenamiento, después de que se usa sobra todo ese material. En cuanto a políticas, nosotros el acrílico lo separamos y lo vendemos, no lo reciclamos, lo vendemos, porque eso es materia prima para generar nuevas láminas de acrílico. Entonces ese material se separa en costales, el acrílico limpio y el que tiene contaminantes. El segundo, que es plástico se está botando debidamente separado, es decir

se saca a la empresa de aseo para su disposición final. El otro lo vendemos porque hay un mercado para eso, entonces pagan muy bien el material a mil pesos el kilo, ayer por ejemplo vendimos 80 kilos, son 80 mil pesos por basura, de manera que hay una motivación para seguir haciendo esa recolección.

Milena: ¿Y en el caso del vinilo, tienen forma de reciclarlo o reutilizarlo en su producción o se desecha?

Jose: En cuanto al vinilo, hemos tratado de darle un uso a ese papel porque por ejemplo, anteriormente todo eso se lo dábamos a una empresa de estampados que lo utilizaba para el proceso de producción. Hoy lo estamos usando aquí para hacer plantillas de instalación, dándole así un segundo uso. Es lo que hemos hecho, pero sí hay todavía mucho desperdicio en esa parte de vinilos.

Milena: ¿Si lo miramos en volúmenes de residuos en su totalidad, incluyendo todos los materiales, de cuánto estamos hablando al mes?

Jose: Mensualmente creo que se sacan por ahí unos 50 kilos de retal de acrílico. En cartones y aglomerados de madera, unos 20 kilos, en cuanto a vinilos y derivados de estos cerca de 2 rollos que son 100 metros. La parte que ha aumentado es la de vinilos porque tenemos la impresión desde hace menos de un año, antes todo lo mandábamos a hacer y pues sí teníamos desperdicio pero era menor, ahora estamos prestando el servicio de impresión, entonces nos ha aumentado. Lo demás se ha mantenido: acrílicos, cartones y MDF.

Milena: ¿Y en cuanto a los empaques, cómo es su manejo o aprovechamiento?

Marlyn: Empaques: Para los productos propios no manejamos cajas. Hacemos cajas para clientes, que por ejemplo nos trae el material y lo procesamos para entregarles el producto terminado, pero nosotros como tal no manejamos empaques. Y por ejemplo a la hora de entrega de un trabajo, el cliente indispensablemente pide bolsa, para él tiene que ser con bolsa, pero yo no entrego bolsa desde que salió la ley nacional de uso limitado de bolsas en el comercio, ya no las uso, prefiero entregarle al cliente con un vinipel que es una película plástica que permite envolver la pieza, que no se rompe tan fácilmente como una bolsa, y listo. Ya aquí no hay bolsas para nada.

Milena: Hay algunas empresas que han dejado de lado el uso o consumo de papelería, ¿Sello Lagarta maneja papel?

Marlyn: Pienso que es bajo porque todo tratamos de manejarlo digital, siempre hemos tenido ese cuidado, tratar de comunicarnos todo por redes sociales, por ejemplo aprobaciones y

cotizaciones se hacen por correo, estamos implementando unos contratos y políticas de garantías, que vamos a imprimir y pegar en los productos en una etiqueta, y lo demás verbalmente y virtual. El uso de impresos es mínimo, únicamente la factura.

Milena: ¿ Y qué les gustaría mejorar en estos procesos?

Jose: Me gusta mucho aprovechar al máximo el material, no tanto por sacarle el jugo sino por contaminar menos, desechar lo menos posible. Me gustaría no tener que botar tanto material de vinilo y de lona, con estas últimas no hay nada que hacer, eso no sirve para nada, cuando se daña una lona que quedó mal impresa eso hay que botarlo porque nadie lo recicla, no nos sirve para hacer ningún otro proceso, entonces quisiera buscarle un uso a la lona, a pesar de que no es mucho el desperdicio que tenemos.

Milena: ¿Qué tiempo se demoran en degradarse los materiales que se derivan de la producción?

Jose: Todo lo plástico es súper demorado, quinientos años, mil años, todo lo que es lona, el acrílico, pero afortunadamente con este último hay procesos de reciclaje.

Milena: ¿Jose y cuáles han sido las acciones tomadas para reducir el uso de materias primas contaminantes o aumentar las amigables con el medio ambiente?

Jose: No, ninguna todavía.

Milena: ¿Dentro de la empresa qué otro tipo de medidas de RSC han incorporado?

Jose: En cuanto a empleados, tenemos a todos al día con aportes a prestaciones sociales, tienen los cursos de altura, tienen el equipo necesario para trabajar en cuanto a protección para instalaciones, en la sede tienen todo el equipo de protección, como gafas, guantes, botas.

Milena: ¿Si revisáramos la posibilidad de reemplazar algunas materias primas por otras más de línea ecológica, cuáles podrían adaptarse a los productos que generan?

Jose: Podemos decir que se ha buscado, por ejemplo con la iluminación de los avisos, se manejan elementos de bajo consumo, que son los *leds*, no se usa tubería fluorescente que es la que se maneja más en el mercado regional, consume más y es de menor durabilidad, para contribuir con el ahorro energético.

En materiales como tal es difícil porque lo que se busca de un elemento es que tenga durabilidad a la intemperie especialmente y el acrílico es el que mantiene mejor sus acabados y perdura más, presta mejor ese servicio.

Milena: ¿Miremos un poco el tema de las impresiones gráficas y publicitarias, qué cuidados hay que considerar en términos de materiales?

Jose: Sí, justamente otro elemento importante son las tintas que usamos para impresión. Nosotros compramos un plóter de tinta látex que son amigables con el medio ambiente, permitidas para uso en clínicas, hospitales, en hogares. El noventa por ciento de la competencia maneja es tintas solventes, que son de alto impacto, contaminantes, dañan las fuentes hídricas porque todos los desperdicios van para el agua y eso no se degrada, son tóxicas porque en el uso de una habitación cerrada es perjudicial para la salud, por ejemplo para el personal de producción es muy dañino. Nosotros con este plóter manejamos son tintas a base de agua, que son totalmente biodegradables y no son tóxicas.

Milena: ¿Su inocuidad implica más costos de inversión y mayor precio para los clientes?

Jose: Sí, adquirirlas demanda de nosotros un costo adicional porque un metro impreso de tinta látex de nosotros vale 25 mil pesos y en el mercado se consigue el mismo metro impreso en solvente en 15 mil y 14 mil pesos. Decidimos incorporarlo para evitar la contaminación y porque nuestra idea era abarcar una mayor oferta de posibilidades, es decir poder ofrecerlo a otros clientes como clínicas y hospitales, que son grandes, entonces lo que sí se ha hecho es la labor de concientizar a la gente, explicándoles que nuestro producto no es tóxico, dura muchísimo más, y tiene una garantía en contraparte con los que venden en el mercado a base de solventes que son de mala calidad y se dañan rápido. Eso nos ha servido para poder vender, tener un mercado con ese producto que es más costoso.

Milena: ¿En consumo de agua y materias derivadas de la producción que pueden afectar las fuentes hídricas cómo está la empresa?

Marlyn: En nuestros procesos no se consume agua prácticamente.

Milena: Bueno, en ese sentido ya hay clientes que conocen del tema y les hacen requerimientos o exigencias sobre materias primas para poderles comprar?

Marlyn: En productos algunos nos exigen que cumplan con este tipo de tintas látex, o el tipo de led, que sea de cierta intensidad, de tal marca, los vinilos los quieren de marca 3M. Ya hay clientes que están exigiendo ese tipo de características porque saben que son durables, no sirve de nada comprar un producto y que dentro de un año o menos ya no sirva, o se le caiga la tinta, entonces ellos ya están entendiendo que hay que exigir calidad, que se nota, así como el cambio de precio, sí pago un poquito más pero me va a durar cinco años.

Jose: Esa es otra parte de la política de responsabilidad social, que el producto no es desechable, sino que pueden tener garantizado tres, cinco años y no seis meses.

Milena: **Ustedes hacen piezas de señalética, ¿Para estas también hay alguna consideración que demanden sus clientes?**

Jose: Si nos mandan a hacer piezas de señalización o señalética, los clientes nos exigen cumplir con las normas legales, como es el caso de las señales de tránsito por ejemplo. En ese caso tenemos que acogernos a dichas normas.

Milena: **¿Qué les gustaría hacer para llegar más a la comunidad, han pensado en algunas ideas que quisieran desarrollar?**

Marlyn: Para una proximidad, diría que estar entre más eventos de estudiantes, porque ellos empiezan a tener esos emprendimientos y a tener buenas ideas y no son las mismas de siempre y me parece divertido hacer cosas diferentes, poder retornos con cosas nuevas. Hace poco participamos en un evento en la Universidad de Santander, UDES, gracias a un convenio que hicimos con su emisora, consistente en hacerles trabajos a cambio de publicidad radial. Y encontré eso, que hay muchas ideas nuevas pero tienen poco apoyo. Si uno encontrara la forma de que ellos tuvieran ese apoyo y que nosotros les aportáramos el diseño o la producción, pues se encontrarían buenas ideas.

Milena: **¿Cómo han hecho la difusión de sus mensajes de RSC?**

Jose: Sí, se ha tratado de postear por redes sociales publicidad de los servicios que tenemos, pero exponiendo las ventajas que básicamente son de tipo ecológico y ambiental, como tintas que no contaminan el medio ambiente y materiales ahorradores.

Con los clientes solo se les dice que tengan presente que lo que invierte acá es pensado para que dure más y eso ya es indirectamente da una responsabilidad social.

Milena: **¿Pensando en el alcance que tendría su política de RSC, están de acuerdo con estructurarla con el siguiente alcance? Atendiendo tres frentes fundamentales: Tratamiento de los materiales de producción, de impacto social, esto es yendo a los colegios o haciendo interacción con la gente en espacios donde ellos puedan ver y reconocer la marca, y el orientado al personal para que este permanezca conectado con estos lineamientos.**

Marlyn: Sí, me parece muy bien porque así podemos darnos más a conocer y ayudar con nuestro trabajo.

Jose: Así podremos contrarrestar el impacto que tenemos con lo que generamos por nuestra producción material, con otras campañas que sean externas, sí, para darle contrapeso.

Milena: Les agradezco sus aportaciones y tiempo para esta entrevista. La información que me han compartido será tomada en cuenta para el contenido del trabajo que podrá hacer público la Universidad, no obstante si hay algún punto que prefieran mantener en reserva son tan amables y me indican cuál para hacerlo? También si tienen algún aspecto que deseen agregar que no haya sido incluido en las preguntas pero que consideren que es una aportación, por favor no duden en comunicármela.

Jose Luis: Tranquila, no hay ningún problema. Y muchas gracias a ti. Bueno, decirte que para la distribución y transporte a las distintas plazas que cubrimos, el tema del empaque depende del producto, porque cuando son avisos tenemos que contratar un medio de transporte para el traslado de la instalación, cuando no lo requieren, el cliente viene y lo recoge. A muchos clientes de otros municipios les enviamos empacado el producto.

Marlyn: Muchos clientes piden a domicilio por internet y así se lo enviamos. En empackado reutilizamos, conseguimos cajas usadas y envolvemos en ellas los productos, conseguimos del mismo cartón que nos envían las láminas y ese mismo se usa para empacar.

Milena: Excelente, muchas gracias, es importante.

Apéndice 3. Guion entrevista grupal 3 transcrita - diseñadores

Fecha: 13 de abril de 2018

Hora: 9:00 a.m.

Lugar: *Sello Lagarta S.A.S.*, Bucaramanga, Santander, Colombia.
Carrera 21 No. 46 - 10

Entrevistadora: Nancy Milena Gómez Cala

Entrevistados: Jesús David Rodríguez, 26 años. Diseñador gráfico de *Sello Lagarta*

Carlos Eduardo Torres, 25 años. Diseñador gráfico de *Sello Lagarta*

Introducción: Buenos días Jesús y Carlos Eduardo. El motivo de esta entrevista y de mi visita hoy a la empresa es profundizar acerca de *Sello Lagarta*, analizando cómo ha crecido, cuáles son los aspectos en los cuales requiere mejorar interna y externamente, y a partir de esta información generar los lineamientos que más convienen para formular el plan de comunicación corporativa, que comprenderá unas estrategias que estén acordes con las necesidades de la organización. En este proceso se va a formular la política de responsabilidad social corporativa, con el fin de que estas herramientas beneficien a todos los colaboradores de la organización y

a sus clientes. Para ello quiero saber si me autorizan hacer registro de audio de esta entrevista, que luego se transcribirá como parte de mi trabajo final de maestría.

Milena: ¿Qué opinión les merece la comunicación que tienen diariamente sus jefes con ustedes y los demás compañeros? Qué tal es el trato y el lenguaje que emplean? ¿Manejan la escucha activa o se limitan a darles instrucciones acerca de lo que se requiere?

Jesús David: La comunicación de Jose y de Marlyn es muy buena, se saben dirigir a las personas, no solo se trata de ser jefe sino de dirigir el trabajo.

Carlos Eduardo: Es buena y en el momento justo. La comunicación es directa porque muchas veces el cliente llega directamente conmigo y yo soy el que pasa la información a los directivos, y así, concretamos lo que hay que hacer y nos comunicamos con el cliente para entregarle lo que necesita.

Milena: ¿Con qué frecuencia se reúnen y cómo lo hacen para ponerse de acuerdo y planificar el trabajo? ¿Realizan encuentros de esparcimiento para compartir también?

Jesús David: Se hacen cuando se da el momento, es decir, para lo estrictamente necesario. Son reuniones cortas donde hablamos todos los implicados y según las solicitudes de los clientes miramos la parte creativa y cómo se puede proyectar cada iniciativa.

Carlos Eduardo: Sí, a veces nos reunimos aquí, otras veces cuando hay una ocasión especial nos reunimos a departir, o salimos a comer, o le celebramos el día a la persona en cuestión y pasamos un buen rato.

Milena: ¿Hay algún aspecto o varios en los cuales les gustaría que las condiciones de trabajo que tienen, así como la comunicación interna mejoraran?

Carlos Eduardo: No, la verdad no tengo algo presente en el momento. Estamos bien.

Jesús David: Por el momento pienso que tenemos buenas condiciones laborales también.

Milena: ¿Qué opinión tienen acerca de implementar una política de responsabilidad social corporativa donde ustedes participen permanentemente como equipo. Estarían dispuestos a aportar con sus ideas?

Carlos Eduardo: Sí, claro, me parece muy bueno.

Jesús David: Excelente, hay que trabajar en eso porque es lo que se está mirando ahora en todas partes y es una forma de aportar.

Milena: Les agradezco mucho su sinceridad y la atención que me han prestado. El objetivo es que esta información facilite un adecuado diseño y aplicación del Plan de Comunicación de Sello Lagarta. Dos preguntas finales ¿Hay cierto punto que no les he preguntado que consideren importante incluir para diseñar dicho documento y la política de RSC? Y si autorizan que toda la información que me han dado pueda ser empleada con este fin dentro del proyecto o hay ¿algún ítem que deseen que quede en reserva?

Carlos Eduardo: Muchas gracias a ti, no, y sí claro, puede tomar la información que necesite de lo que hablamos. Gracias.

Jesús David: Sí, no hay problema, la idea es que eso ayude a que sigamos creciendo. Gracias. Y no tengo algo más que agregar.

Milena: Bueno, pues muchas gracias a los dos nuevamente.

Apéndice 4. Guion de entrevista grupal 4 transcrita - operadores

Fecha: 13 de abril de 2018

Hora: 9:20 a.m.

Lugar: *Sello Lagarta S.A.S.*, Bucaramanga, Santander, Colombia.
Carrera 21 No. 46 - 10

Entrevistadora: Nancy Milena Gómez Cala

Entrevistados: Carlos Mario Moreno, 26 años, estudiante de tecnología en electricidad industrial, operario de máquinas de *Sello Lagarta*.

Johan Sebastián Sánchez, 22 años, Jefe de producción, operario de máquinas de *Sello Lagarta*.

Introducción: Buenos días Carlos y Johan. El motivo de esta entrevista y de mi visita hoy a la empresa es profundizar acerca de *Sello Lagarta*, analizando cómo ha crecido, cuáles son los aspectos en los cuales requiere mejorar interna y externamente, y a partir de esta información generar los lineamientos que más convienen para formular el plan de comunicación corporativa, que comprenderá unas estrategias que estén acordes con las necesidades de la organización. En este proceso se va a formular la política de responsabilidad social corporativa, con el fin de que estas herramientas beneficien a todos los colaboradores de la organización y a sus clientes. Para ello quiero saber si me autorizan hacer registro de audio de esta entrevista, que luego se transcribirá como parte de mi trabajo final de maestría.

Milena: ¿Qué opinión les merece la comunicación que tienen diariamente sus jefes con ustedes y los demás compañeros? Qué tal es el trato y el lenguaje que emplean? ¿Manejan la escucha activa o se limitan a darles instrucciones acerca de lo que se requiere?

Carlos Mario: Es respetuosa, normalmente nosotros permanecemos en el taller y cuando debemos salir a hacer las instalaciones nos vamos con Jose, hay diálogo, nos escuchan nuestras sugerencias y están pendientes de que todo funcione bien. Aquí nos llevamos bien entre nosotros.

Johan Sebastián: Opino lo mismo.

Milena: ¿En cuanto al manejo y uso de elementos de protección personal exigidos por la ley para el diseño industrial la empresa está pendiente de que esto se cumpla?

Carlos Mario: Sí, nosotros usamos todos los protectores y demás elementos de protección personal aquí en el taller, también tenemos en cuenta las normas y manejo de alturas cuando vamos a hacer las instalaciones.

Johan Sebastián: Nos dan toda la dotación aquí, cascos, guantes y el resto de indumentaria, y también están pendientes de que las usemos para el corte, soldadura, grabado, manejo de sustancias y lo demás.

Milena: ¿Hay algún aspecto o varios en los cuales les gustaría que las condiciones de trabajo que tienen, así como la comunicación interna mejoraran?

Carlos Mario: Pues aquí siempre que necesitamos comunicarnos Jose viene o Marlyn y nos comentan lo que está pasando o se necesita y lo mismo nosotros, hay buena comunicación, que es verbal más que todo.

Milena: ¿Qué opinan acerca de implementar una política de responsabilidad social corporativa donde ustedes participen permanentemente como equipo. Estarían dispuestos a aportar con sus ideas?

Carlos Mario: Se necesita y más que aquí nosotros aplicamos varias actividades y medidas de que son ecológicas pero falta es que la gente las conozca y sería bueno que se formalice. Sí claro.

Johan Sebastián: Me parece muy bueno.

Milena: Les agradezco mucho su sinceridad y la atención que me han prestado. El objetivo es que esta información facilite un adecuado diseño y aplicación del Plan de Comunicación. ¿Hay cierto punto que no les he preguntado que consideren importante incluir, y autorizan que toda la

información que me han dado pueda ser empleada con este fin dentro del proyecto o hay algún ítem que deseen que quede en reserva?

Carlos Mario: Todo lo puedes publicar. A ti gracias. Sobre la pregunta de algún comentario adicional, decir que cuando hemos necesitado más capacitaciones aquí nos han colaborado con eso, porque siempre debemos estar actualizándonos.

Johan Sebastián: Claro, lo que necesites de la entrevista lo puedes tomar para tu trabajo. Esas serían mis aportaciones y bueno muchas gracias.

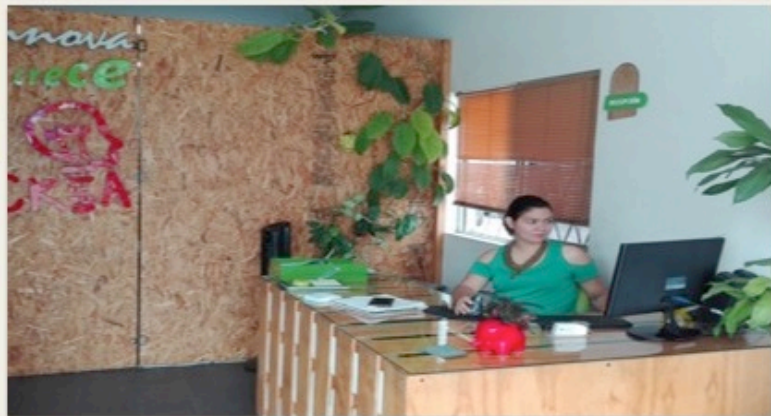
Milena: De nuevo les agradezco su atención y colaboración para esta entrevista. Muy amables.

13.2 Material fotográfico

Comunicación visual externa de *Sello Lagarta*, fachada e imagen de marca.



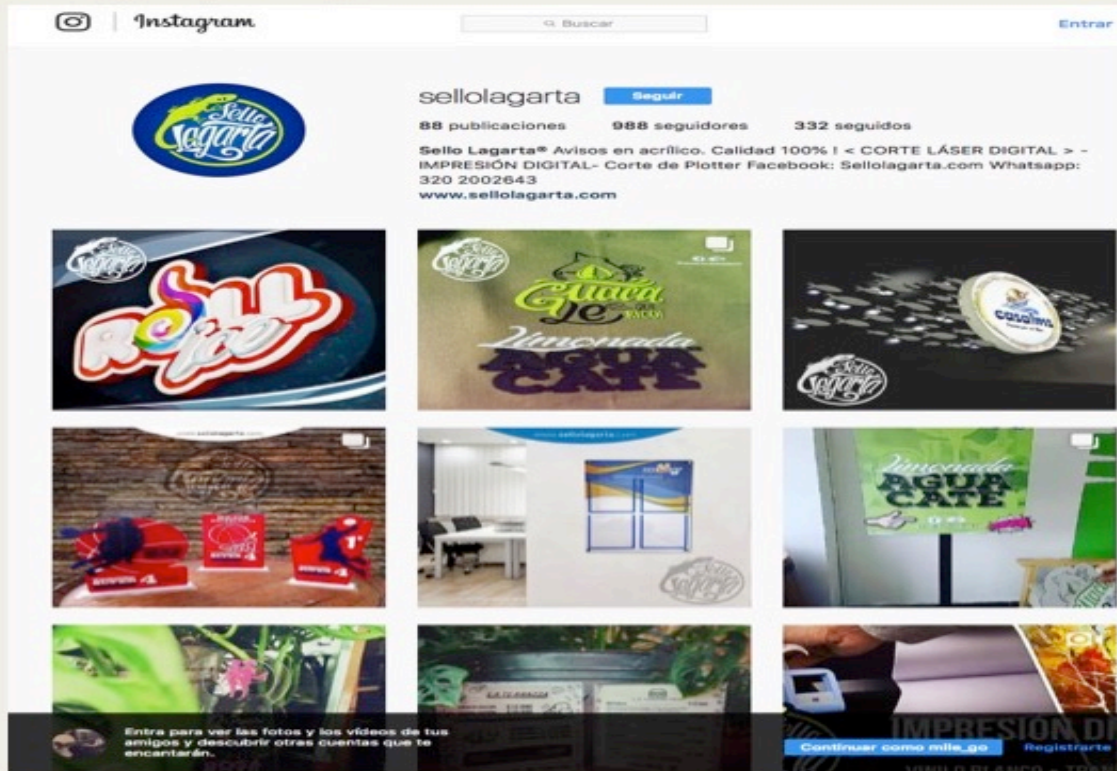
Ambiente y personal del área de Atención al cliente.



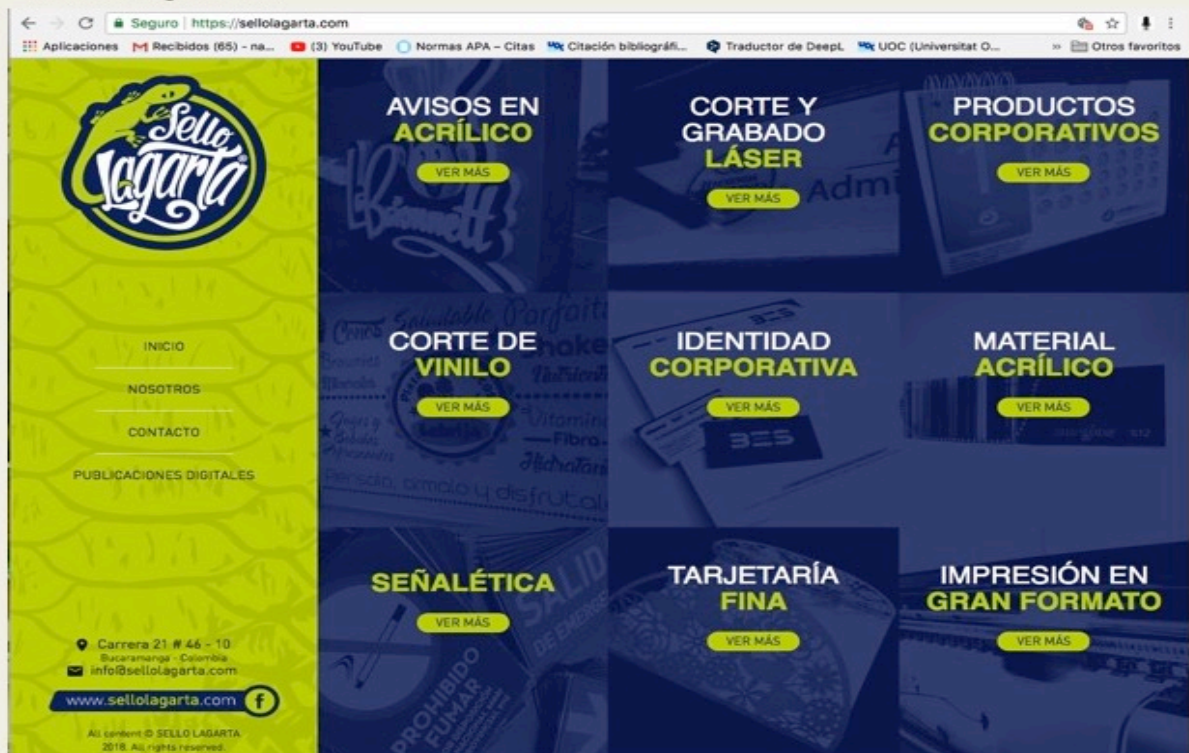
Fotos: Milena Gómez Cala.

Imagen del logo: Tomado de internet. Facebook SelloLagarta.

Comunicación visual externa en línea de *Sello Lagarta*, en social media: Su página de Instagram @SelloLagarta.



Comunicación visual externa en línea de *Sello Lagarta*, en la página institucional www.sellolagarta.com



Mensajes corporativos en redes sociales en torno a temas y conmemoraciones medioambientales y sociales de cara a sus públicos. Página de Facebook.



Imágenes tomadas de Facebook. SelloLagarta.

Evento de proyección institucional en convenio con Universidad de Santander UDES, emisora La U Radio y Diario ADN Bucaramanga 2017.



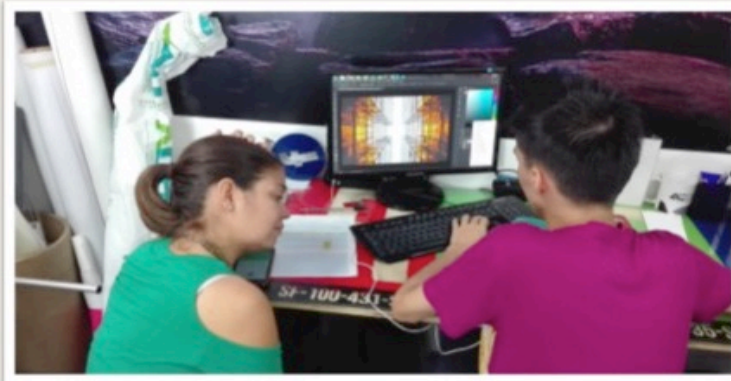
Imágenes tomadas de Facebook. SelloLagarta.



Opiniones públicas de terceros acerca de la empresa.
Reputación en el ámbito de los social media de la marca.
Participaciones en Facebook.

Imagen de marca de la empresa en la página institucional de Facebook SelloLagarta.

Imagen tomada de internet.



Reunión de líder de *Sello Lagarta* con el equipo de diseño gráfico. Abril de 2018

Comunicación interna entre directivos de *Sello Lagarta* para precisar detalles del producto previo a su finalización y entrega al cliente. Abril de 2018



Fotos: Nancy Milena Gómez



Uso adecuado de equipos de protección personal de los trabajadores de *Sello Lagarta*. Abril de 2018

Espacio de trabajo del equipo de operarios en el taller de producción de *Sello Lagarta*. Abril de 2018



Fotos: Nancy Milena Gómez

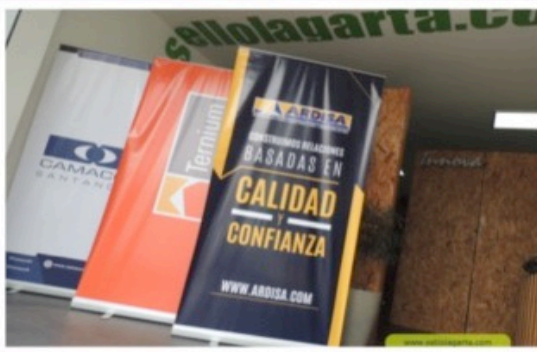


Instalaciones en sitio por equipo humano de *Sello Lagarta*, de piezas de comunicación para emprendimientos en Santander.



Imágenes suministradas.

Aspectos de las piezas de comunicación visual producidas en diferentes materiales.



Imágenes tomadas de página web institucional de Sello Lagarta www.sellolagarta.com

14. Anexos

Evidencias de la asistencia al evento de socialización del Índice Departamental de Competitividad presentado por la Comisión Regional de Competitividad de Santander, en el auditorio de la ANDI, en Bucaramanga, en el marco de la II Semana de la Innovación organizada por UNIRED, en abril de 2018, como parte de la fase de investigación y auditoría del presente TFM:

Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2017

Fuente: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). Comisión Regional de Competitividad de Santander – Colombia. Presentación del informe, abril de 2018.

Anexo 1. Comparativo por departamentos del puntaje general y posición en el IDC de Santander en Colombia

Gráfico 1. Puntaje general y posición en el IDC 2017

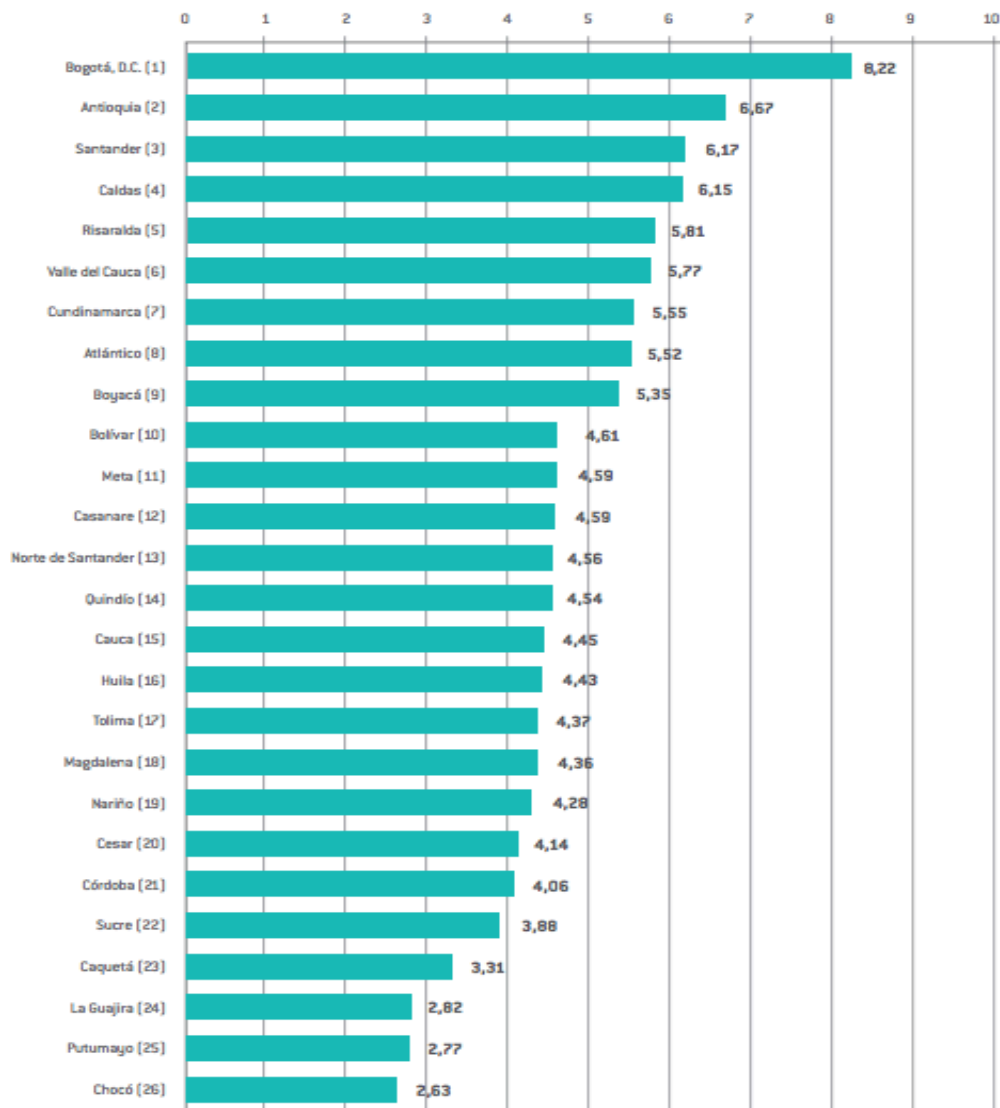


Imagen tomada de PDF de IDC 2017. www.santandercompetitivo.org

Anexo 2. Comparativo entre las vigencias 2017 y 2016 por departamentos del puntaje general y posición en el IDC

Gráfico 2. Evolución 2016-2017 del IDC



Imagen tomada de PDF de IDC 2017. www.santandercompetitivo.org

Anexo 3. Análisis de Santander en innovación y dinámica empresarial, donde hay un fuerte componente de participación de las pymes

RESULTADOS POR PILAR

INNOVACIÓN Y DINÁMICA EMPRESARIAL

Bogotá obtiene la mayor calificación en el pilar innovación y dinámica empresarial con 9,22 sobre 10. Con una amplia brecha respecto a la capital del país le siguen los departamentos de Antioquia y Santander con puntajes de 6,62 y 5,15 sobre 10, respectivamente [Gráfico 12].

Bogotá se destaca por obtener la mayor calificación en las variables: revistas indexadas, inversión en ACTI, patentes y diseños industriales y densidad empresarial.

Antioquia, por su parte, ocupa una vez más el segundo lugar en el pilar de innovación y dinámica empresarial. Este departamento alcanza la segunda posición en variables como inversión en ACTI, patentes y diseños industriales y participación de medianas y grandes empre-

sas, en las cuales alcanza puntajes de 7,71, 5,70 y 8,93, respectivamente.

Santander se mantiene en la tercera posición en este pilar y se destaca por un desempeño sobresaliente en el subpilar de inversión en CTI y patentes.

Los departamentos que más avanzan en este pilar son Atlántico y Boyacá, los cuales descuentan tres posiciones frente al año anterior. Por un lado, Atlántico ocupa el cuarto puesto en el subpilar de investigación y al mismo tiempo, obtiene la máxima calificación en la variable tasa de natalidad empresarial. El departamento de Boyacá también tiene un desempeño sobresaliente en el subpilar de investigación, en el que alcanza el sexto lugar.

Imagen tomada de PDF de IDC 2017. www.santandercompetitivo.org

Anexo 4. Santander en desarrollo sostenible en el IDC de Colombia

RESULTADOS POR PILAR

SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

Los departamentos de Caquetá, Huila y Santander ocupan los tres primeros lugares en el pilar de sostenibilidad ambiental con calificaciones de 7,22, 6,74 y 6,71 sobre 10 respectivamente [Gráfico 8].

Caquetá muestra un gran avance en sostenibilidad ambiental frente al año anterior. Este departamento asciende cinco posiciones, ocupando el primer lugar, gracias a los resultados de variables como proporción de áreas protegidas y proporción de superficie cubierta por bosque, en las que el departamento ocupa el primer y segundo lugar en el país, respectivamente.

Huila pierde una posición en el IDC 2017 y se ubica en el segundo lugar del pilar. Este departamento tiene un desempeño sobresaliente en la variable empresas certificadas ISO

14001, en la que ocupa la tercera posición. Así mismo, se destaca su calificación en la variable tasa de deforestación donde obtiene un puntaje de 8,34 sobre 10.

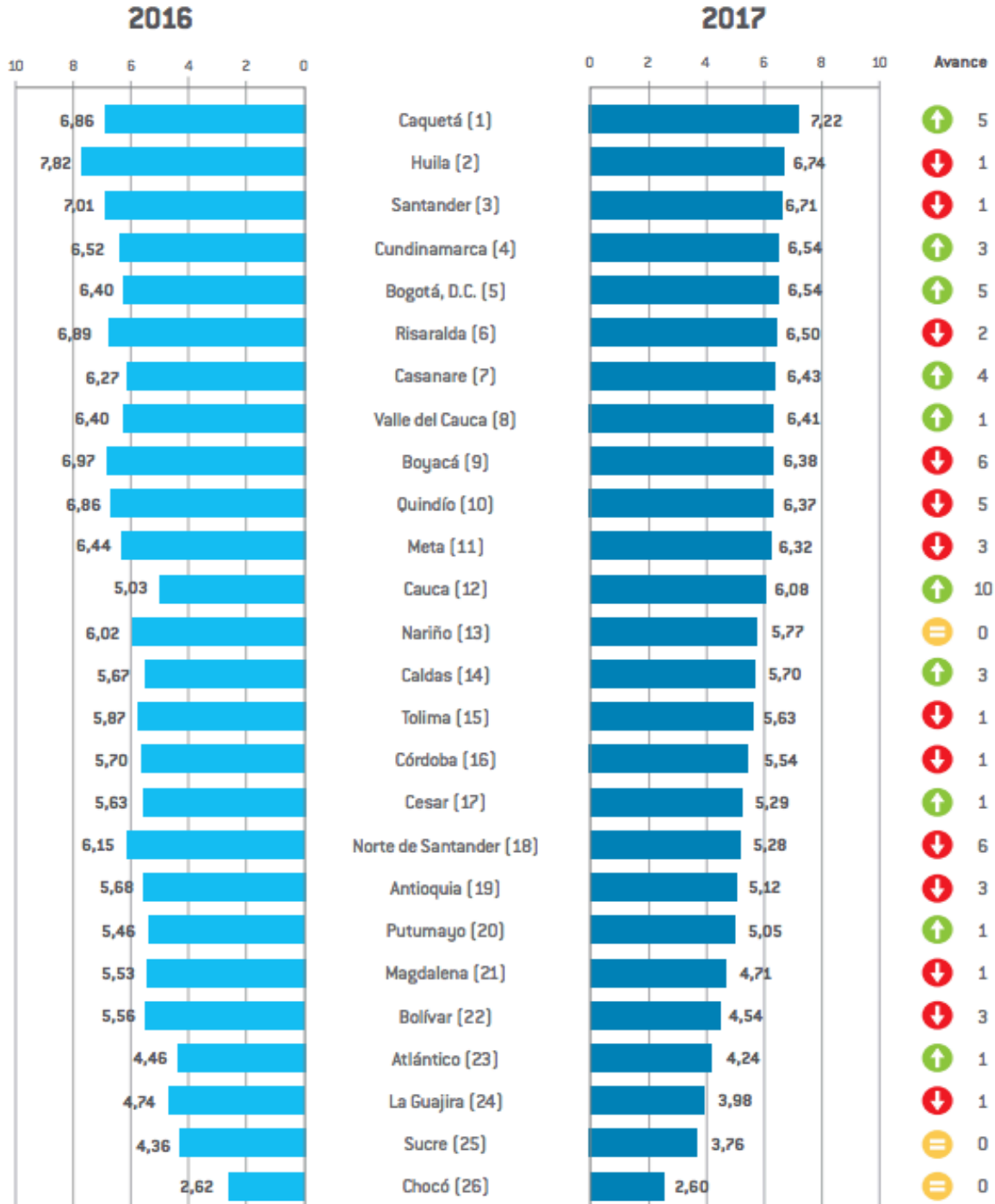
Santander ocupa el tercer puesto del pilar sostenibilidad ambiental; sin embargo, cae una posición frente al año anterior. Este departamento se ubica en el segundo lugar en el subpilar de gestión ambiental. Así mismo, presenta un desempeño sobresaliente en las variables proporción de áreas protegidas y empresas certificadas ISO 14001.

Por su parte, Cauca es el departamento que más avanza entre 2016 y 2017, asciende 10 posiciones [pasando del puesto 22 al 12]. Esta mejoría se explica, entre otros, por los logros del departamento en variables como proporción de superficie cubierta por bosque y tasa de afectación de desastres naturales.

Imagen tomada de PDF de IDC 2017. www.santandercompetitivo.org

Anexo 5. Comparativo entre las vigencias 2017 y 2016 por departamentos del puntaje de sostenibilidad ambiental del IDC

Gráfico 8. Puntaje en el pilar de sostenibilidad ambiental en el IDC 2016 y en el IDC 2017. Posición y avance 2017



Fuente: Consejo Privado de Competitividad & CEPEC-Universidad del Rosario.

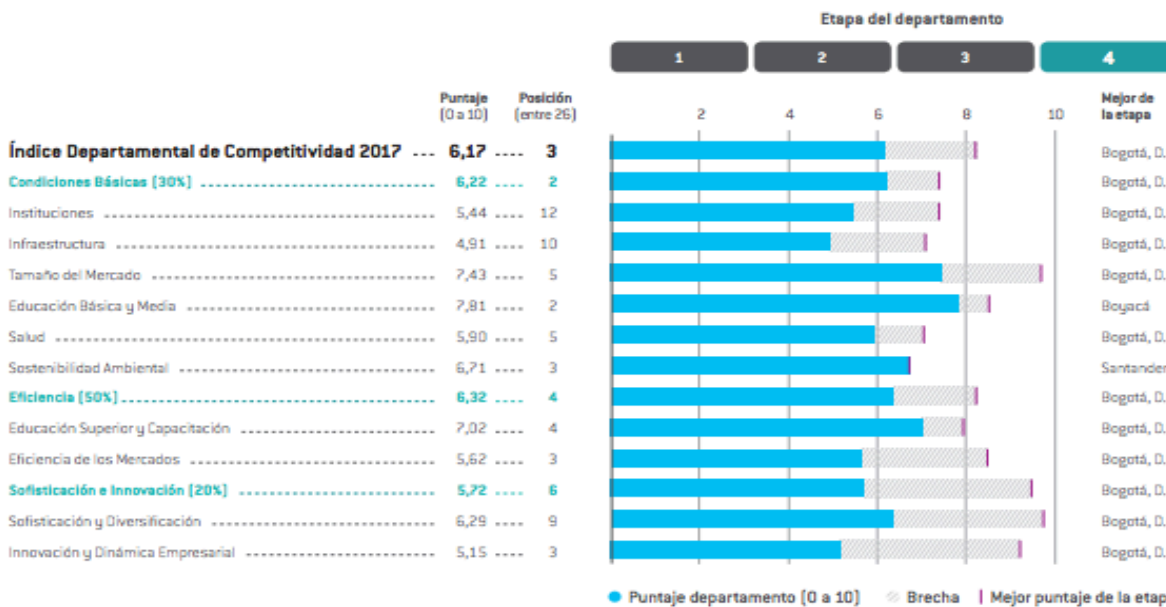
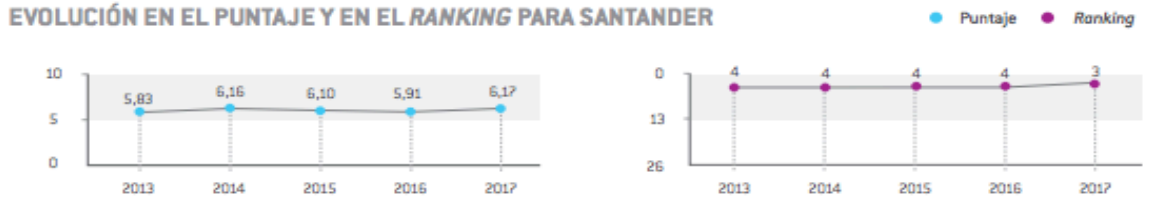
Imagen tomada de PDF de IDC 2017. www.santandercompetitivo.org

Anexo 6. Análisis General de Santander en el IDC 2017 y evolución anual por pilares

SANTANDER / Capital Bucaramanga



EVOLUCIÓN EN EL PUNTAJE Y EN EL RANKING PARA SANTANDER



EVOLUCIÓN POR PILAR 2013-2017

Posición entre 26 regiones

