

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO



**“ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS  
DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD  
OVEJA NEGRA S.A.”**

**MERY ELAINE REYES ESCOBAR**

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2016.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO



**“Estrategia para el fortalecimiento de la comunicación interna del  
Departamento de Cuentas de la agencia de publicidad Oveja Negra S.A.”**

Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura

Presentado al Honorable Consejo Directivo por:

**MERY ELAINE REYES ESCOBAR**

Previo a optar al título de:

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.**

Guatemala, noviembre 2016.

## **Consejo Directivo**

### **Director**

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García

### **Representantes Docentes**

Lic. Mario Campos

Lic. Gustavo Morán

### **Representantes Estudiantiles**

Mario Roberto Barrientos Aldana  
Anaite del Rosario Machuca Pérez

### **Representante de Egresados**

Lic. Michael González Bártres

### **Secretaria Administrativa**

M.Sc. Claudia Molina

### **Coordinador EPS Licenciatura**

Lic. Luis Pedroza Gaytán

### **Supervisores de EPS Licenciatura**

Licda. Sandra Noemí Hernández y Hernández

Lic. Fernando Ismael Flores Barrios



OVEJANEGRA®

Guatemala 23 de agosto de 2016.

Lic. Luis Pedroza

**Coordinador**

*Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura*

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Licenciado Pedroza:

Por medio de la presente, hacemos constar que el estudiante(a) epesista **Mery Elaine Reyes Escobar** con número de carné: **2006-18450** de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la Universidad de San Carlos de Guatemala; como requisito y previo a obtener el título de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación; realizo el Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura en esta institución específicamente en el departamento de cuentas, cumpliendo con 300 horas efectivas de práctica comprendidas del 02 de mayo al 15 de Julio del año en curso; tiempo durante el cual ejecuto el proyecto: **"Estrategia para el fortalecimiento de la comunicación interna del Departamento de Cuentas de la agencia de publicidad Oveja Negra S.A."** entregando el material comunicacional respectivo, debidamente recibido por Oveja Negra S.A.

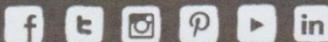
En tal virtud manifestamos entera satisfacción respecto al trabajo del epesista(a) y, para los usos y procesos siguientes en el proceso de EPS de Licenciatura, extendemos la presente CONSTANCIA DE FINALIZACIÓN DE SU PROYECTO DE EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO DE LICENCIATURA en nuestra institución.

Atentamente,

Lic. Jomar De León

Gerente General

Oveja Negra S.A.



www.ovejanegra.com  
info@ovejanegra.com  
(502)2217.4000





**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Guatemala 3 de Noviembre de 2016

Estudiante

**Mery Elaine Reyes Escobar**

Carné: **200618450**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

De mi consideración:

Me complace informarle que he revisado su informe final de EPS de Licenciatura con el título **“Estrategia para el fortalecimiento de la comunicación interna del Departamento de Cuentas de la Agencia de Publicidad Oveja Negra S.A.”** El citado trabajo cumple los requisitos de rigor del presente programa por lo cual, emito **DICTAMEN FAVORABLE** para los efectos subsiguientes.

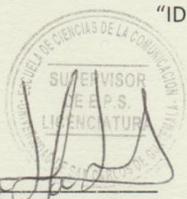
Se autoriza su aprobación en el acta de cierre respectiva y la impresión de su trabajo final de EPS de Licenciatura en número de 10 ejemplares impresos y 3 CD'S con el documento incluido en formato PDF los cuales deberá entregar a las instancias correspondientes.

Sin otro particular,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licda. Sandra Hernández

Supervisora EPS de Licenciatura



Vo.Bo. Lic. Luis Pedroza

Coordinador EPS de Licenciatura



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Edificio M2,  
Ciudad Universitaria, zona 12.  
Teléfono: (502) 2418-8920  
Telefax: (502) 2418-8910  
[www.comunicacionusac.org](http://www.comunicacionusac.org)

**Para efectos legales, únicamente el autor es responsable del contenido de este trabajo.**

## DEDICATORIAS

**A DIOS** por ser el guía de mis pasos y por la increíble vida que me ha dado en la vida.

**A MIS PADRES** Walter Antonio y María de Carmen gracias por apoyarme siempre, enseñarme a luchar por lo que creo y ser mi ejemplo en todos los sentidos, este logro es gracias a ustedes. ¡LOS AMO!

**A MIS HERMANOS** Jennifer Johanna y Walter Antonio por siempre estar conmigo, ser mi ejemplo y mi sostén, por todo lo que hemos pasado juntos. ¡AMO!

**A MI SOBRINITO** Dominic Santiago por ser la luz que ilumina mi vida, espero que cuando seas grande te sientas orgulloso de mí. ¡Amo mi personita especial!

**A MIS ABUELITOS** Miguelito (QEPD), Elenita (QEPD), Eulalia (QEPD) sé que desde el cielo se alegran por mí.

**A MIS TÍOS Y TÍAS** Adolfo, Maritza (QEPD), Elizabeth, Miguel, Blanquita, Ruth, Yolanda y Elsitita gracias por sus consejos y cariño.

**A MI TÍO WILLIAM** Por tus consejos, apoyarme y alegrarte de mis triunfos. Te quiero.

**A MIS PRIMOS** En especial a Armando, Zarima, Eddy, Miguel, Safi y Camilito por su apoyo y cariño.

**A VELVET ESCOBAR** Gracias gordita por tus consejos, apoyo y sobre todo por tu amistad. TE QUIERO MONTONES.

**A MIS AMIGOS:** En especial a Linday, Gaby, Vicky, Sully, Eve, Leslie, Anita, Titi, Ramiro, Negrito, JD, Mottita, Raulito, Jose, Tono, Torres, Joan, Gaby, Andrea, Alex, Ana Lily y Coco por todos los momentos que compartimos. LOS QUIERO.

A todas las personas que han estado a lo largo de mi vida apoyándome, dándome palabras de aliento, por su confianza, amistad y cariño, a todos ustedes GRACIAS.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A OVEJA NEGRA** en especial al Lic. Iomar De León y Arq. Francisco De León, por creer en mí, permitirme desarrollarme como profesional y lograr una meta más en mi vida.

**A MI ASESORA** Licda. Sandra Hernández, gracias aceptar el reto y ayudarme a lograr esta meta.

**A MIS CATEDRÁTICOS** Gracias por siempre confiar en mis capacidades, por sus enseñanzas y regaños. En especial al Lic. Hugo Gálvez, Lic. Douglas Barillas, Lic. Elpidio Guillen, Julio Moreno, Hugo Nery Bach por ser unos grandes profesionales y compartir sus conocimientos conmigo.

**A LA GLORIOSA Y TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA** Mi alma mater por el orgullo que siempre me ha dado decir soy SANCARLISTA.

**A LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN** porque en sus aulas aprendí tantas cosas que hoy me dan el privilegio de convertirme en una profesional y por regalarme los mejores días de mi vida.



1.5.	RADIOGRAFÍA DE LA INSTITUCION FODA.....	18
1.5.1.	Fortalezas.....	18
1.5.2.	Oportunidades.....	18
1.5.3.	Debilidades.....	18
1.5.4.	Amenazas .....	19
CAPITULO II.....		20
2.	PLAN DE COMUNICACIÓN.....	20
2.1.	ANTECEDENTES COMUNICACIONALES.....	20
2.2.	OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN.....	21
2.2.1.	Objetivo General .....	21
2.2.2.	Objetivos Específicos .....	21
2.3.	PÚBLICO OBJETIVO.....	21
2.4.	MENSAJE .....	22
2.5.	ESTRATEGIAS .....	22
2.6.	ACCIONES DE COMUNICACIÓN .....	23
CAPÍTULO III.....		26
3.	INFORME DE EJECUCIÓN .....	26
3.1.	PROYECTO DESARROLLADO.....	26
3.1.1.	Financiamiento.....	26
3.1.2.	Presupuesto .....	27
3.1.3.	Beneficiarios.....	28
3.1.4.	Recursos Humanos.....	28
3.1.5.	Áreas Geográficas de Acción .....	29
3.2.	ESTRATEGIA Y ACCIONES DESARROLLADA.....	29
3.3.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	37
3.4.	CONTROL Y SEGUIMIENTO .....	38
CONCLUSIONES.....		39
RECOMENDACIONES .....		40
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....		41

BIBLIOGRAFÍA.....	46
EGRAFÍA.....	48
ANEXOS.....	49
Transcripción completa de las Entrevistas .....	49
Modelo de la Encuesta .....	53
Vaciado de la Encuesta.....	54
Fichas de registro de horas .....	55

## RESUMEN

### **Nombre de la Institución**

Oveja Negra S.A.

### **Nombre del Proyecto**

Estrategia para el fortalecimiento de la comunicación interna del Departamento de Cuentas de la agencia de publicidad Oveja Negra S.A.

### **Objetivos del Proyecto**

#### General

- Elaborar un plan para el fortalecimiento de la comunicación interna del departamento de cuentas.

#### Específico

- Desarrollar nuevas técnicas de trabajo que contribuyan a eficientizar la comunicación en el departamento de cuentas.
- Establecer las herramientas idóneas para agilizar los procesos internos y administrativos.
- Implementar programas de capacitación para el manejo de las nuevas herramientas de trabajo en el departamento de cuentas.

### **Sinopsis del proyecto**

El proyecto se planteó para brindar solución a los problemas comunicacionales que se detectaron en la fase diagnóstica, se desarrollaron estrategias para fortalecer la comunicación interna y administrativa del departamento de cuentas, por último se implementaron las metodologías y se ejecutaron acciones para eficientizar los procesos del departamento de cuentas.

## INTRODUCCIÓN

La agencia de publicidad Oveja Negra S.A. funciona desde hace aproximadamente 8 años en el mundo publicitario, a través de los cuales han ido evolucionando según los cambios en el mercado. En estos años se han logrado mejoras para la consecución de objetivos planteados. Con el crecimiento se ha detectado que es necesario mejorar procesos para brindar un mejor servicio al cliente.

La agencia de publicidad Oveja Negra S.A., posee la motivación de mejorar la comunicación interna. En el departamento de cuentas de la agencia se detectaron las barreras de comunicación y en el servicio brindado por el departamento de cuentas de la agencia de publicidad Oveja Negra S.A., se determinó que era necesario cambiar los procesos para mejorar la emisión de la información, para esto se plantearon distintas estrategias para lograr el objetivo.

Luego de detectar la problemática se hizo necesaria la planificación de una estrategia de comunicación para el departamento de cuentas de la agencia de publicidad Oveja Negra S.A., éste consistió en una serie de estrategias enfocadas en fortalecer la comunicación interna del departamento.

Por último se establecieron distintas acciones que reforzaron la comunicación y determinaron los nuevos lineamientos que se plantearon, esto con la finalidad que todos los involucrados conocieran a fondo cada uno de los procedimientos a seguir y como se debe realizar cada uno de ellos.

## JUSTIFICACIÓN

La comunicación es un factor importante para el buen funcionamiento de una empresa y para el fortalecimiento de las buenas relaciones en el entorno laboral.

Como parte de la ejecución del Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura y como un aporte de los conocimientos adquiridos por el estudiante durante el curso de su carrera universitaria, previo a optar el título de Licenciatura en Ciencias De La Comunicación, se realizó una estrategia para el fortalecimiento de la comunicación interna.

La fase diagnóstica dentro del estudio nos permite detectar las deficiencias de la organización y potenciar las áreas de oportunidad. Las estrategias de comunicación son muy importantes para establecer un orden y lineamientos de trabajo, así también para comunicar de manera efectiva y así cumplir con los objetivos planteados.

Dentro de la estructura de la estrategia de comunicación se contemplaron procesos específicos para lograr una mejor comunicación organizacional y de esta manera facilitar el flujo de información entre el departamento de cuentas y los otros departamentos.

Por ende se hizo necesario crear nuevas herramientas y capacitaciones mejorar los procesos administrativos, lograr una mejor sinergia y eficientizar la labor de otros departamentos.

## **CAPÍTULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO**

*“El diagnóstico de comunicación es un procedimiento que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una empresa. Constituye además, el método que analiza los canales, emisores, contenidos e impacto de la comunicación en la organización”. (Rivera, pág. 27).*

#### **1.1. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

##### **1.1.1. Objetivo General**

- Identificar los problemas de comunicación del departamento de Cuentas de la agencia de Publicidad Oveja Negra S.A.

##### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la situación comunicacional de la agencia de publicidad Oveja Negra S.A.
- Indagar el punto de vista de los colaboradores respecto al desempeño del departamento de cuentas.
- Establecer áreas específicas de mejora de la situación comunicacional del departamento de cuentas.

#### **1.2. LA INSTITUCIÓN**

Oveja Negra S.A.

##### **1.2.1. Ubicación Geográfica**

El proyecto se desarrolló en las oficinas de Oveja Negra S.A., ubicadas en la 6ª. Calle 14-30 zona 13, Guatemala, Guatemala.

## **1.2.2. Integración y Alianzas Estratégicas**

### **1.2.1.1. Integración**

La agencia se sustenta económicamente de la prestación de servicios para el desarrollo de proyectos publicitarios, producción de video, diseño web, planificación estratégica y planificación de medios a los socios comerciales.

### **1.2.1.2. Alianzas**

Se manejan convenios con varias entidades para la capacitación y mejora de temas generales en los colaboradores de la agencia.

## **1.2.3. Antecedentes o Historia**

Tiene su origen hace 12 años como Comunicación Medios y Publicidad, se desarrolló cómo una productora de televisión para los canales nacionales. Con los cambios en el mercado la empresa fue evolucionando para convertirse en una agencia de publicidad enfocada en la creación de artes gráficos para distintos clientes. Con el tiempo obtuvieron cuentas que hicieron expandir horizontes hasta ser una agencia integral que incluye todo tipo de servicios publicitarios.

En el año 2014, luego de un análisis interno y cambiando un poco el enfoque del negocio se cambia el nombre de la agencia a Oveja Negra S.A.

El nuevo nombre de la agencia se debe a una fábula de Augusto Monterroso, la cual narra que en un lejano país existió hace muchos años una Oveja Negra, la cual fue fusilada. Un siglo después el rebaño arrepentido levantó una estatua ecuestre que quedo muy bien en el parque. Usualmente las Ovejas Negras tiene una connotación negativa, pero el enfoque de la agencia es demostrar que es una agencia que hace las cosas de manera diferente.

En el 2015 se realiza la expansión en Centroamérica, actualmente cuenta con oficinas en El Salvador, Costa Rica y Panamá, en el 2016 se proyecta **para** abrir dependencias en Honduras y Nicaragua. Por el momento la operación principal de la agencia se realiza desde Guatemala.

#### **1.2.4. Departamentos o Dependencias**

##### **Dirección general**

Toman decisiones y las imparten a los colaboradores, asignan recursos tanto humanos como materiales, realizan las negociaciones de la organización, dan seguimiento interno y externo de información que pueden ser útiles para su empresa, son planificadores, organizadores, líderes y controladores de la organización, crean planes formales y controlan la ejecución.

##### **Departamento de Cuentas**

Analiza las necesidades de los clientes, el ejecutivo tiene que aprender mucho del negocio del cliente para quien está trabajando, puede recomendar investigaciones cuando fuera necesario y debe concurrir a ellas. Analiza, conjuntamente con el cliente, los posibles problemas de comunicación del producto y acompaña la creación del mensaje y se involucra con él. Vende las ideas creativas al cliente, una vez culminada la campaña publicitaria puede analizar los resultados con el cliente.

##### **Departamento Financiero / administrativo**

Departamento financiero, también llamado de administración, que se ocupa de la gestión financiera de los clientes, de los pagos a colaboradores y proveedores contratados para cada campaña, de la política financiera de la agencia, la contabilidad y el control presupuestario.

##### **Departamento de Creatividad**

Creatividad es el área de la agencia que crea los mensajes publicitarios (textos, guiones, titulares, etc.). Se dice que sustenta a la agencia en el

sentido de que desde allí salen las ideas que luego se venderán al cliente. Se dice que los creativos viven en su mundo aparte. Sin embargo, embargo, la única locura de un creativo es tener una visión excepcional y diferente de las cosas y saber encontrar una expresión rompedora para contar el beneficio de un producto. El departamento de Arte plasma la creatividad en los diseños para gráfica, vía pública y demás medios impresos. (La creatividad para TV y Radio, por ejemplo, pasan por Producción).

### **Departamento de Medios**

Es el departamento responsable de planificar la estrategia de medios y cómo ejecutarla. Eso implica seleccionar el mix de medios más conveniente para la campaña (programas de TV, radio, soportes de vía pública, prensa, Internet, etc.). También es responsable de negociar los mejores costos, ubicaciones y bonificaciones para los clientes (costos/segundo de cada sector horario).

### **Departamento de Producción audiovisual**

Es el departamento responsable de hacer crecer la idea del creativo en lo que refiere a los medios audiovisuales. El productor o “Producer” es quien selecciona las productoras, fotógrafos, imprentas, locaciones en el caso existir rodaje. La selección de actores y modelos se realiza a través de un casting que puede ser ejecutado tanto por la agencia como por la productora. El propio cliente puede seleccionar a los actores y modelos. Los locutores pueden ser elegidos por la agencia o en conjunto con el cliente. El departamento de Producción es responsable de comparar presupuestos (relación calidad-costos) para optimizar la inversión del cliente.

### **Departamento de Digital**

Se caracterizan por ser especialistas en la comunicación digital, pero siempre teniendo en cuenta como foco el ROI (retorno de inversión). Tiene que conocer el producto o servicio que ofrece el cliente como si fuera propio y entender cuáles son los objetivos y plazos. Es sumamente importante armar

estrategias donde se optimicen los tiempos, las herramientas a utilizar y por sobre todas las cosas la inversión del cliente.

### **Departamento de Investigación**

Cuando existe dentro de la agencia es el encargado de realizar los análisis y estudios sindicados o ad hoc. Apoya al cliente en caso de que este quiera realizar una investigación a través de una consultora. Realiza el testeado de los productos o servicios; o en otros casos la información que el cliente comparta.

### **Departamento de Marketing Alternativo**

Contempla la implementación de formas de comunicación no masivas dirigidas a un segmento específico (target) empleando como armas principales la creatividad, la sorpresa o el sentido de oportunidad, creando a su vez canales novedosos para comunicar el mensaje deseado, ya sea publicidad como información corporativa interna.

### **Arquitectura Comercial**

Se encarga de la producción de elementos para las activaciones de marketing alternativo: fabricación, implementación e instalación de los distintos stand de los socios comerciales con los que trabaja la agencia.

#### **1.2.5. Misión**

Generar soluciones integrales a las necesidades de los socios comerciales en temas de comunicación, publicidad y marketing, trabajando con pasión y disciplina en cada proyecto.

#### **1.2.6. Visión**

Ser una empresa líder en la presentación de servicios publicitarios, desarrollando las mejores propuestas e ideas creativas. Expandiendo la ideología de las Ovejas Negras a nivel nacional y regional. Siempre cumpliendo con altos estándares de calidad en cada proyecto.

### **1.2.7. Objetivos Institucionales**

- Crecimiento y expansión a nivel nacional y regional.
- Trabajar de forma eficaz y eficiente para entregar siempre las mejores propuestas.
- Generar propuestas que den un valor agregado a los socios comerciales.
- Propuestas creativas presentadas de manera innovadora.
- Progresar o adaptarse al ritmo de la tecnología
- Trabajar con pasión con la filosofía de un buen servicio al cliente como principio de vida.
- Evolucionar con forme a las exigencia del mercado publicitario.

### **1.2.8. Público Objetivo**

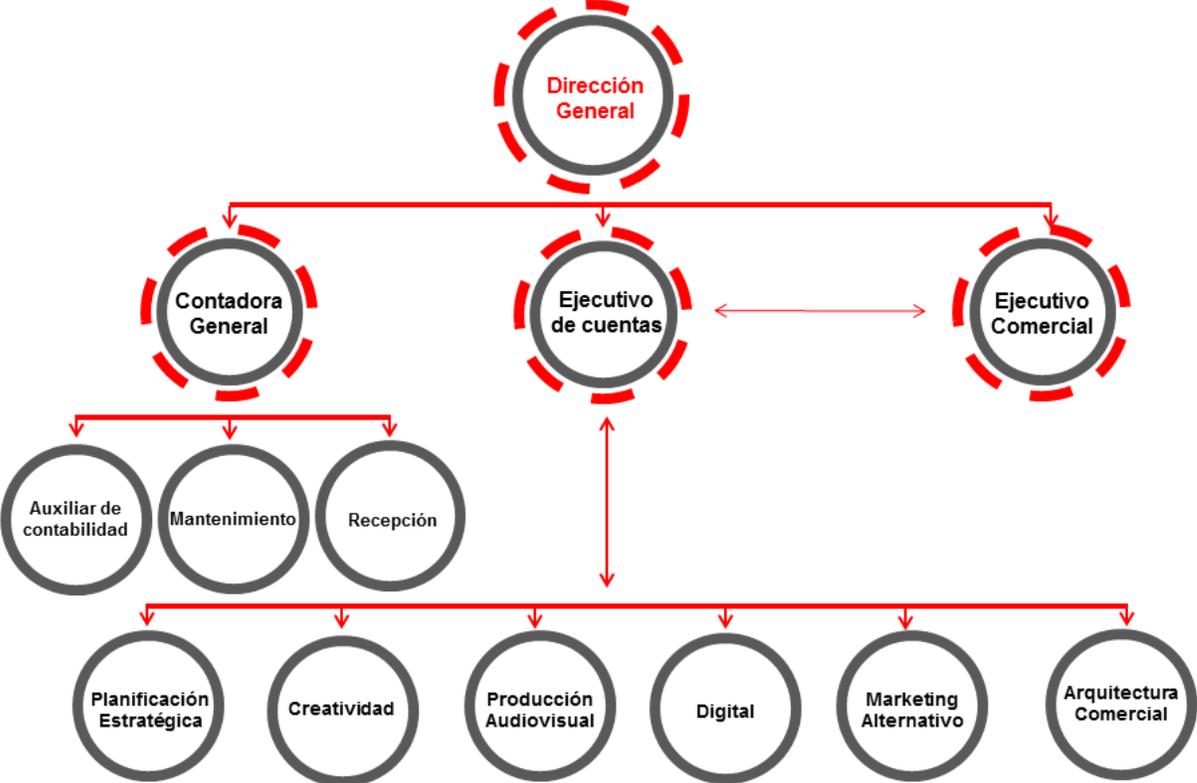
#### **Público Interno**

Los colaboradores del área del departamento de cuentas de la agencia de publicidad Oveja Negra S.A., hombres y mujeres de 20 a 32 años profesionales con énfasis en el área de publicidad, nivel socioeconómico medio alto y medio medio, solteros y casados

#### **Público externo**

Los colaboradores de otros departamentos de la agencia de publicidad Oveja Negra S.A., hombres y mujeres de 20 a 45 años profesionales graduados a nivel medio, nivel socioeconómico medio alto y medio medio, solteros y casados.

1.2.9. Organigrama



Fuente: estructura proporcionada por la gerencia general.

### 1.3. METODOLOGÍA

#### 1.3.1. Descripción del Método

*“La definición del método es el camino que llevo a un fin determinado”  
(Piloña, pág. 50)*

*“El método deductivo se parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso particular. En la deducción se comparan las características de un caso u objeto con la definición que se ha acordado para una clase determinada de objetos o fenómenos.” (Arias, pág.76)*

La metodología utilizada en esta primera etapa del proyecto es la deductiva, debido a que en base de la observación y la documentación, se recopiló la información para el desarrollo del diagnóstico y la definición de los objetivos de la investigación.

En la segunda etapa la metodología aplicada en este estudio es de tipo cualitativo y cuantitativo. Cualitativo ya que se realizó una descripción minuciosa de los distintos los problemas de comunicación que se detectaron en el diagnóstico y que obstaculizan la consecución de objetivos en la agencia de publicidad Oveja Negra S.A. Cuantitativo porque en base a estos indicadores se pueden medir los resultados obtenidos de la implementación de la estrategia que se utilizó para mejorar la comunicación interna y determinar si esta fue exitosa.

Se emplearon las encuestas como instrumento para obtener los indicadores cuantitativos en base las consultas consultaron las opiniones de todos los departamentos de la agencia para generar una muestra representativa y con ello conocer la perspectiva de los colaboradores de Oveja Negra S.A. respecto al servicio prestado por parte del departamento de cuentas.

### **1.3.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección**

#### **Observación Directa**

*“Con el método de observación el investigador participa mirando, registrando y analizando los hechos de su interés.”(Blaxter, Pág.73)*

*Observar, en investigación, significa fijar los sentidos sobre un determinado aspecto, total o parcial, de la realidad del fenómeno que se estudia, y registrar mental, gráfica y descriptivamente éste, para su análisis posterior. (Piloña. pág. 75).*

Se observó alrededor de 2 semanas los procesos de comunicación dentro de la agencia de publicidad Oveja Negra, teniendo participación activa, indagando a los colaboradores y directores para obtener información que determinó que existían inconvenientes para la consecución de objetivos comunes. Se detectó que no se contaba con lineamientos de trabajo y no se seguía la línea correcta de comunicación, esto dificultaba funcionamiento de la organización.

#### **Documentación**

*“La documentación es el arte de reunir, clasificar y hace fácilmente asequibles los documentos de todas las formas de actividad intelectual”. (Bradford, pág. 34).*

Se investigó a través de diferentes fuentes para obtener información útil para el desarrollo de la investigación, entre ellas revisó la página web en búsqueda de información general de la agencia de publicidad, se consultaron distintos documentos de apoyo para aclarar dudas para el desarrollo del proyecto y se

consultó a la directiva de la agencia para conocer los antecedentes del departamento de cuentas.

### **Encuestas y entrevistas**

*“Instrumento estructurado para la recogida de datos primarios a grupos pequeños y grandes de personas con el objetivo de determinar los conocimientos, opiniones o actitudes de los encuestados sobre diversos aspectos”. (Abadal, pág. 73).*

*“Consiste en indagar o interrogar a determinadas personas, a través de un cuestionario previamente preparado, calificado y sometido a prueba según los particulares objetivos que interesan alcanzar a través de esta técnica. Usualmente son pocas preguntas”. (Piloña, pág. 81)*

Se utilizaron la encuesta, la entrevista y como instrumento el cuestionario. La encuesta se distribuyó entre los 13 colaboradores y se realizaron entrevistas a cuatro coordinadores que laboraban en Oveja Negra S.A., el objetivo es conocer la percepción del personal respecto a la comunicación organizacional y el servicio que presta el departamentos de cuentas tanto interna como externamente.

### 1.3.3. Cronograma del Diagnóstico

Descripción	ENERO					FEBRERO			
	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4
Preinscripción a propedéutico			■						
Primer clase de propedéutico				■					
Propedéutico de Diagnóstico				■					
Construcción del diagnóstico – observación				■					
Entrega de formulario para carta solicitud de prácticas					■				
Construcción de objetivos, datos de la agencia, Antecedentes, etc.					■				
Entrega de la carta de solicitud de practicas						■			
Entrevistas con autoridades de distintos departamentos de la agencia						■			
Desarrollo de la propuesta de modelos comunicacionales						■	■		
Correcciones de los coordinadores de EPS							■	■	
Entrega de informe									■

Fuente: elaborado por Epesista Mery Reyes.

## 1.4. RECOPIACIÓN DE DATOS

### 1.4.1. Fichas de las entrevistas

NOMBRE	PUESTO	OBJETIVO
Estuardo Paniagua	Project Manager regional	<ul style="list-style-type: none"><li>- Análisis del proceso de comunicación interna</li><li>- Identificar las mejoras a nivel comunicacional para el correcto funcionamiento del departamento de cuentas.</li><li>- Establecer las herramientas necesarias para lograr objetivos.</li></ul>
Natividad Nájera	Administradora General	
Hugo Gálvez	Regional Analyst Strategy Manager	
Denis López	Gerente comercial	

Fuente: estructura proporcionada por la gerencia general.

### 1.4.2. Resultados de las entrevistas

Estas se realizaron entrevistas a 4 colaboradores de la agencia, cada uno coordinadores de diferentes departamentos que tienen relación con el departamento de cuentas.

En la entrevista se buscó conocer su punto de vista sobre el manejo del departamento de cuentas. Los entrevistados nos brindaron varias observaciones e insights para mejorar los procesos de comunicación del departamento de cuentas.

### 1.4.3. Tablas comparativas, puntos de encuentros y disensos entre entrevistados

NOMBRE	PUNTOS DE ENCUENTRO	DISENSOS
Estuardo Paniagua Coordinador departamento de BTL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se siguen las líneas de comunicación determinadas en el organigrama.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existen lineamientos para el manejo correcto de información por parte del departamento de cuentas.</li> </ul>
Natividad Nájera Coordinadora del departamento Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es posible mejorar el servicio del departamento de cuentas ya que aún se está estructurando el equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunos colaboradores indican que no hay métodos para validar los objetivos.</li> </ul>
Hugo Gálvez Coordinador del departamento de Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de información incompleta a los distintos departamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En algunos casos no se cumplen los objetivos trazados.</li> </ul>
Denis López Coordinador del departamento Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No están bien definidos los tiempos de entrega.</li> <li>- Capacitaciones enfocadas a servicio, coaching y manejo de clientes.</li> </ul>	

Fuente: elaborado por Epesista Mery Reyes.

#### 1.4.4. Gráficas, cuadros e interpretaciones del resultado de las encuestas

**Gráfica 1**



Fuente: Elaborado por Epesista Mery Reyes

El 38% de los colaboradores de la agencia de publicidad Oveja Negra creen que NO existe una correcta comunicación organizacional lo que crea conflictos para la consecución de objetivos.

**Gráfica 2**



Fuente: Elaborado por Epesista Mery Reyes

Un 38% de los colaboradores no tienen claro cómo funciona el organigrama de la empresa, esto quiere decir que no se siguen las líneas de comunicación establecidas.

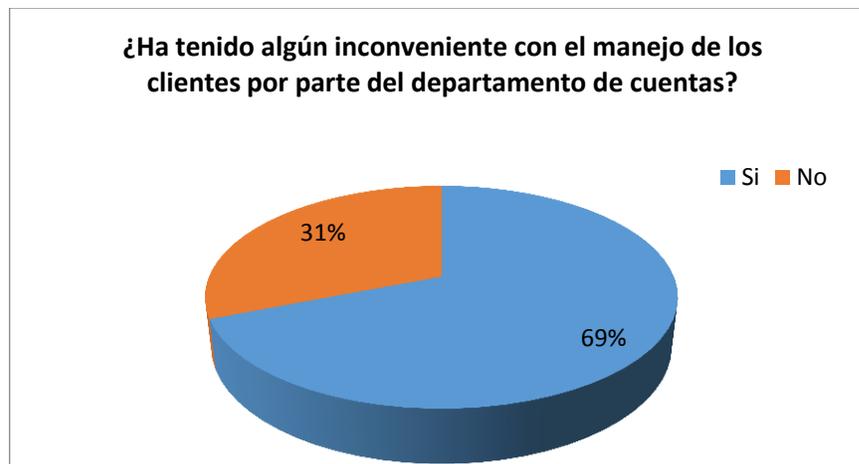
**Gráfica 3**



Fuente: Elaborado por Epesista Mery Reyes

El 38% de los colaboradores creen que los procesos actuales no son eficientes por lo tanto los objetivos trazados no se cumplen.

**Gráfica 4**



Fuente: Elaborado por Epesista Mery Reyes

El 69% del equipo de trabajo ha tenido inconvenientes con el manejo de clientes donde el departamento de cuentas ha tenido injerencia, lo que ha dificultado el trabajo para otros departamentos e ineficiencias en la atención al cliente.

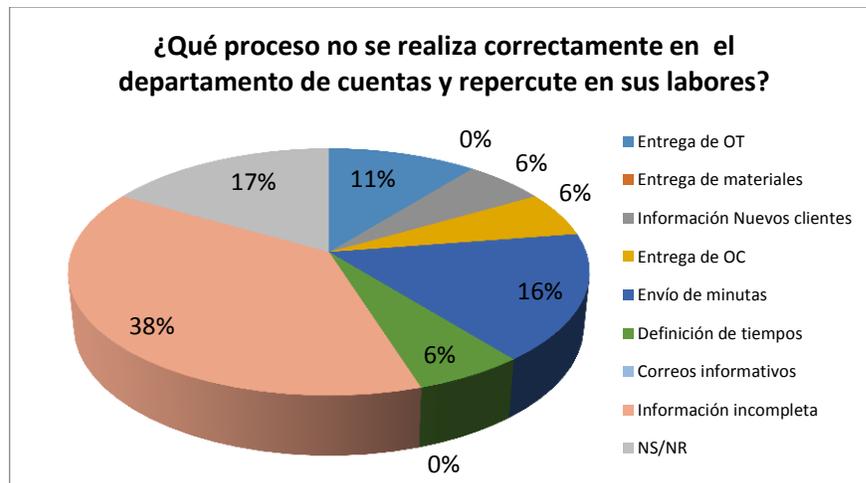
**Gráfica 5**



Fuente: Elaborado por Epesista Mery Reyes

El 92% de la agencia Oveja negra cree que es posible mejorar el manejo del departamento de cuentas, lo que indica que es necesario establecer procesos.

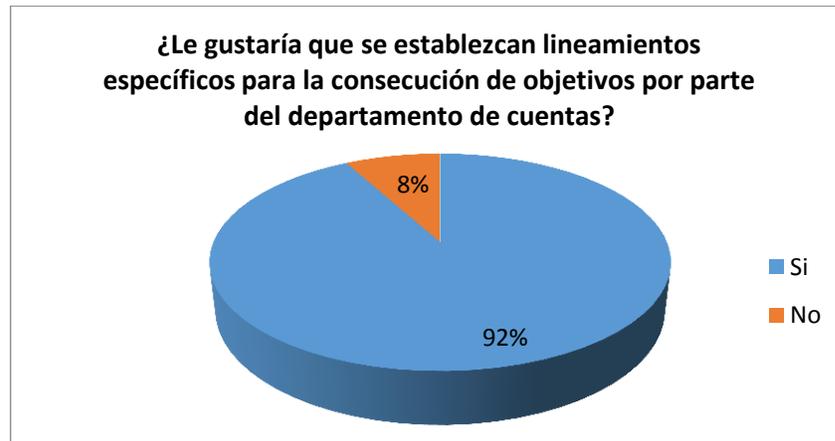
**Gráfica 6**



Fuente: Elaborado por Epesista Mery Reyes

El principal inconveniente en procesos del departamento de cuentas hacia el los otros departamentos ha sido la falta de información para el desarrollo de proyectos, seguida por la falta de información de clientes nuevos y el envío de minutas.

**Gráfica 7**



Fuente: Elaborado por Epesista Mery Reyes

Al 92% de los colaboradores de la agencia de publicidad Oveja Negra les gustaría que se manejaran lineamientos específicos para la elaboración del trabajo del departamento cuentas.

**Gráfica 8**



Fuente: Elaborado por Epesista Mery Reyes

El 92% de los colaboradores de la agencia creen que es necesario tener capacitaciones generales donde se conozca el trabajo que elabora cada departamento de la agencia y su complejidad.

## **1.5. RADIOGRAFÍA DE LA INSTITUCION FODA**

### **1.5.1. Fortalezas**

- El 50% de los colaboradores cuentan con años de experiencia en el ámbito publicitario.
- Pro actividad.
- Trabajo en equipo.
- Pasión por el trabajo.
- Desarrollo propuestas ad hoc al cliente o producto.
- Disciplina.
- Análisis de resultados.
- Herramientas tecnológicas adecuadas.
- Investigación.

### **1.5.2. Oportunidades**

- 70% de los colaboradores de la agencia son menores de 35 años.
- Alta probabilidad de crecimiento.
- Creatividad sin límites.
- Propuesta innovadoras.
- Expansión a nivel regional.
- Captación de nuevos clientes.
- Capacitaciones en las distintas áreas de la agencia.

### **1.5.3. Debilidades**

- Desconocimiento de clientes potenciales sobre la agencia de publicidad Oveja Negra S.A.
- Reciente cambio de razón social y redes sociales.
- Personal limitado lo que causa retrasos en los tiempos de entrega.
- No existen manuales de información o inducción de nuevos colaboradores.

#### **1.5.4. Amenazas**

- Desactualización en temas publicitarios.
- Desactualización en herramientas de monitoreo publicitario.
- Desconocimiento del trabajo que realiza cada área.
- Falta de información de los proyectos en desarrollo.
- Desconocimiento de los clientes potenciales de los servicios que presta la agencia.
- Barreras comunicacionales por falta de información.

## **CAPITULO II**

### **2. PLAN DE COMUNICACIÓN**

#### **2.1. ANTECEDENTES COMUNICACIONALES**

El departamento de cuentas nace aproximadamente en el año 2008 cuando se da el cambio de productora a agencia de Publicidad. Con la evolución del mercado, clientes de la productora solicitaban materiales enfocados en diseño gráfico, materiales específicos para promoción en punto de venta y materiales para medios masivos. Esto dio pie a la creación del departamento de cuentas. Con él se buscó prestar una mejor atención al cliente, un servicio personalizado a los socios comerciales y facilitar la comunicación con los otros departamentos.

El departamento de cuentas es el encargado de recibir la información de parte del socio comercial y trasladarla a los departamentos correspondientes para un desarrollo correcto del proyecto, también es el responsables que todas las solicitudes del cliente se cumplan a cabalidad para entregar el trabajo, se le llama cliente interno.

Desde el 2014 la agencia se encuentra en el proceso de búsqueda de nuevos clientes, lo que hace necesario mejorar los procesos internos para entregar la información precisa para realizar las propuestas y también es necesario para prestar una mejor de atención al cliente.

Actualmente no se cuentan con estudios previos sobre el departamento de cuentas, de hecho tampoco se encuentra con material didáctico de apoyo para los nuevos colaboradores del departamento.

## **2.2. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN**

### **2.2.1. Objetivo General**

- Elaborar un plan para el fortalecimiento de la comunicación interna del departamento de cuentas.

### **2.2.2. Objetivos Específicos**

- Desarrollar técnicas de trabajo que contribuyan a eficientizar la comunicación en el departamento de cuentas.
- Establecer las herramientas idóneas para agilizar los procesos internos y administrativos.
- Implementar programas de capacitación para el manejo de las nuevas herramientas de trabajo en el departamento de cuentas.

## **2.3. PÚBLICO OBJETIVO**

### **Público Interno**

Colaboradores del área del departamento de cuentas de la agencia de publicidad Oveja Negra S.A., hombres y mujeres de 20 a 32 años profesionales con énfasis en el área de publicidad, nivel socioeconómico medio alto y medio medio, solteros y casados

### **Público externo**

Colaboradores de otros departamentos de la agencia de publicidad Oveja Negra S.A. y socios comerciales, hombres y mujeres de 20 a 45 años profesionales graduados a nivel medio, nivel socioeconómico medio alto y medio medio, solteros y casados

## **2.4. MENSAJE**

“Vivir con pasión, trabajar con disciplina, jugar en equipo, analizar, investigar y pensar antes de actuar”.

## **2.5. ESTRATEGIAS**

### **Fortalecer la comunicación interna en el departamento de cuentas.**

Fortalecer la información y comunicación interna para el departamento de cuentas. Se implementarán metodologías específicas para el manejo de cuentas y se establecerán procesos administrativos en el departamento con otros departamentos de la agencia.

### **Creación de Manual del Departamento de cuentas.**

Desarrollo del manual de cuentas para optimizar los procesos actuales del departamento de cuentas para la consecución de objetivos internos, mejora de tiempos de entrega a los socios comerciales y optimización de recursos.

### **Manejo administrativo adecuado de cuentas.**

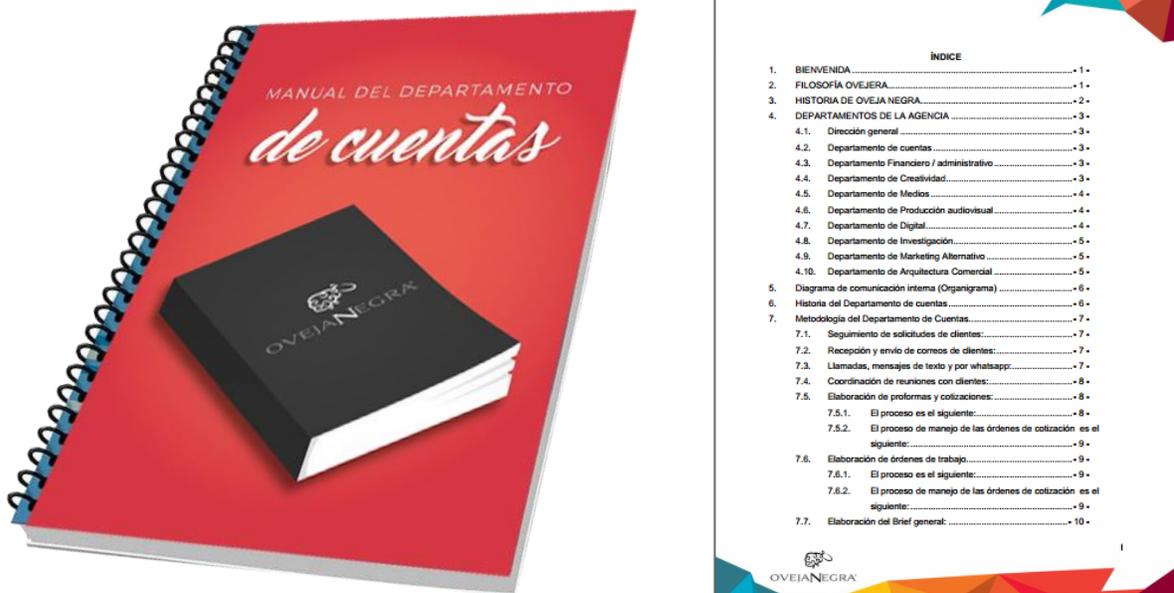
Desarrollar estrategias de manejo administrativo de cuentas, donde se creará papelería para resolver el problema de falta de información y se generarán reuniones informativas donde se instruirá como debe utilizarse la nueva papelería.

## 2.6. ACCIONES DE COMUNICACIÓN

### Estructura de manual para nuevos colaboradores



Primeros boceto de la portada del manual.



Portada final y contenido del manual del departamento de cuentas.

- **Tiraje:** Se imprimieron 5 manuales de 10 páginas de 8.5x11 plgs.

## Afiche



Primeros boceto del afiche



Diseño y contenido del afiche "10 consejos para ser un buen ejecutivo de cuentas"

- **Tiraje:** Se imprimieron 4 afiches de 11x17 pulgadas

## Capacitación

Nombre de la capacitación	Capacitación para equipo del Departamento de Cuentas
Objetivo	Capacitar en la utilización de los nuevos instrumentos de trabajo
Duración	1 hora
Contenido	Presentación de afiche con los 10 consejos
	Descripción del llenado de la papelería administrativa
	Presentación del Manual del Departamento de Cuentas
Materiales a utilizar	Computadora
	Cañonera
	Manual del Departamento de cuentas
	Cuadernos de anotaciones
	Lapicero
Hora	15 horas
Lugar	Sala de Reuniones Oveja Negra
Expositor	Epesista Mery Reyes
Tema	Capacitación para el Departamento de Cuentas

Fuente: estructura proporcionada por la gerencia general.



Capacitación del departamento de cuentas Oveja Negra S.A.

## CAPÍTULO III

### 3. INFORME DE EJECUCIÓN

#### 3.1. PROYECTO DESARROLLADO

“ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD OVEJA NEGRA S.A.

##### 3.1.1. Financiamiento

El presupuesto fue cubierto en su totalidad por la Epesista Mery Reyes.

El monto total de la inversión fue de: Q17, 886.40

Financiamiento	Monto
Epesista	Q17,886.40
Empresa	Q -
Patrocinio	Q -
Total	Q17,886.40

Fuente: Elaborado por Epesista Mery Reyes

### 3.1.2. Presupuesto

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Inversión	Financiamiento
1	Honorarios por asesoría comunicacional	Q6,000.00	Q6,000.00	Epesista Mery Reyes
1	Elaboración de propuesta de comunicación	Q3,000.00	Q3,000.00	Epesista Mery Reyes
1	Diseño de manual del departamento de cuentas	Q3,520.00	Q3,520.00	Epesista Mery Reyes
1	Diseño de boletín 10 pasos del ejecutivo de cuentas	Q1,320.00	Q1,320.00	Epesista Mery Reyes
5	Impresión de 4 manuales de 10 páginas, tamaño carta 8.5x11", en papel bond 80, full color.	Q70.00	Q350.00	Epesista Mery Reyes
4	Impresión de afiches tamaño 14x17", en papel huskey C-10, laminado full color, solo tiro.	Q50.00	Q200.00	Epesista Mery Reyes
80	Impresión de cuestionarios para encuestas, tamaño 8.5x11", en papel bond 80, a un color, solo tiro	Q1.00	Q80.00	Epesista Mery Reyes
1	Gastos administrativos	Q1,500.00	Q1,500.00	Epesista Mery Reyes
<b>Sub Total</b>			<b>Q15,970.00</b>	
<b>IVA (12%)</b>			<b>Q1,916.40</b>	
<b>Timbre de prensa (0.5%)</b>			<b>Q79.85</b>	
<b>Gran Total</b>			<b>Q17,886.40</b>	

Financiamiento	Monto
Epesista	Q17,886.40
Empresa	Q -
Patrocinio	Q -
Total	Q17,886.40

Fuente: Elaborado por Epesista Mery Reyes

### 3.1.3. Beneficiarios

#### Directos:

El beneficio se enfocó principalmente a los miembros actuales y futuros integrantes del departamento de cuentas, además también beneficiará a otros departamentos logrando un ordenamiento del departamento.

#### Indirectos

El beneficio a los socios comerciales de Oveja Negra S.A ya que la implementación de las estrategias optimizará los tiempos de trabajo y entregas de materiales.

### 3.1.4. Recursos Humanos

PERSONAL	PUESTO	ACTIVIDAD
Iomar De León	Gerente General	Descripción de la historia de la agencia, revisión, corrección y aprobación del afiche, papelería administrativa y manual
Francisco De León	Sub Gerente	Revisión y aprobación del afiche y manual.
Hugo Gálvez	Coordinador del departamento de Investigación	Correcciones en el manual
Alejandra Ramírez	Asistente administrativa	Apoyo con impresión del material

Fuente: Elaborado por Epesista Mery Reyes

### **3.1.5. Áreas Geográficas de Acción**

El proyecto se desarrolló en las oficinas de la agencia de publicidad Oveja Negra S.A., ubicadas en las 6ª. Calle 14-30 zona 13, Guatemala, Guatemala.

## **3.2. ESTRATEGIA Y ACCIONES DESARROLLADA**

### **Fortalecer la comunicación interna en el departamento de cuentas y creación de manual de nuevos colaboradores**

Ejecución de una estrategia de comunicación para efficientizar los procesos en el Departamento de cuentas en la agencia de publicidad Oveja Negra S.A.

#### **Descripción**

Desarrollo de estrategias para el fortalecimiento de la comunicación y administrativo del departamento de cuenta de la agencia

#### **Desarrollo de manual de nuevos colaboradores**

- a) Coordinación, planificación y diagramación para del diseño del Manual de cuentas.
- b) Boceto de la caratula del manual.
- c) Desarrollo de artes finales del Manual de cuentas.
- d) Impresión y encuadernado de 5 copias del manual de nuevos colaboradores.
- e) Se entregaron copias al ejecutivo de cuentas, a la gerencia y a la coordinadora del EPSL 2016 Licenciada Sandra Hernández.



INDICE	
1. BIENVENIDA .....	- 1 -
2. FILOSOFÍA OVEJERA .....	- 1 -
3. HISTORIA DE OVEJA NEGRA .....	- 2 -
4. DEPARTAMENTOS DE LA AGENCIA .....	- 3 -
4.1. Dirección general .....	- 3 -
4.2. Departamento de cuentas .....	- 3 -
4.3. Departamento Financiero / administrativo .....	- 3 -
4.4. Departamento de Creatividad .....	- 3 -
4.5. Departamento de Medios .....	- 4 -
4.6. Departamento de Producción audiovisual .....	- 4 -
4.7. Departamento de Digital .....	- 4 -
4.8. Departamento de Investigación .....	- 5 -
4.9. Departamento de Marketing Alternativo .....	- 5 -
4.10. Departamento de Arquitectura Comercial .....	- 5 -
5. Diagrama de comunicación interna (Organigrama) .....	- 6 -
6. Historia del Departamento de cuentas .....	- 6 -
7. Metodología del Departamento de Cuentas .....	- 7 -
7.1. Seguimiento de solicitudes de clientes .....	- 7 -
7.2. Recepción y envío de correos de clientes .....	- 7 -
7.3. Llamadas, mensajes de texto y por whatsapp .....	- 7 -
7.4. Coordinación de reuniones con clientes .....	- 8 -
7.5. Elaboración de proformas y cotizaciones .....	- 8 -
7.5.1. El proceso es el siguiente: .....	- 8 -
7.5.2. El proceso de manejo de las órdenes de cotización es el siguiente: .....	- 9 -
7.6. Elaboración de órdenes de trabajo .....	- 9 -
7.6.1. El proceso es el siguiente: .....	- 9 -
7.6.2. El proceso de manejo de las órdenes de cotización es el siguiente: .....	- 9 -
7.7. Elaboración del Brief general: .....	- 10 -

Referencia de carátula y contenido del manual de cuentas.

Estructura, información y diagramación del manual elaborado por Epesista Mery Reyes.

Diseño elaborado por Licda. Gabriela Baiza.



Presentación y entrega a los integrantes del departamento de cuentas del manual".

Fuente: Fotografía tomada por Epesista Mery Reyes.

## Acción 2: Afiche 10 consejos

- Coordinación, planificación y desarrollo para del diseño de afiche.
- Boceto y desarrollo de artes finales del afiche.
- Impresión de 5 copias del manual de nuevos colaboradores.
- Se colocaron dos afiches en la oficina del Departamento de cuentas en un lugar visible para toda la agencia.
- Se entregaron dos copias a la gerencia y una copia a la coordinadora del EPSL 2016 Licenciada Sandra Hernández.



Colocación de afiche “10 Consejos para ser un buen Ejecutivo de Cuentas”.

Fuente: Fotografía tomada por Epesista Mery Reyes.

Estructura, información y diagramación del afiche elaborado por Epesista Mery Reyes.

Diseño elaborado por Licda. Gabriela Baiza.



Muestra de la ubicación donde se colocó el afiche “10 Consejos para ser un buen Ejecutivo de Cuentas”.

Fuente: Fotografía tomada por Epesista Mery Reyes.

### **Manejo administrativo adecuado de cuentas.**

Implementar los instrumentos idóneos para agilizar los procesos de comunicación del departamento de cuentas de la agencia de publicidad Oveja Negra S.A.

### **Descripción:**

Se creó papelería específica para mitigar la falta de información que se tiene en el departamento de cuentas y con ello lograr un mejor servicio tanto a los departamentos de la agencia como dar una respuesta más eficaz a los socios comerciales.

## Implementación de papelería para manejo administrativo

- Implementación de minutas de reuniones con clientes, estas apoyan para describir cada uno de los temas acordados en reunión y sirve de registro para el seguimiento de proyectos.
- Brief general y específicos para cada proyecto, para describir a cada uno de los departamentos los proyectos que se desarrollarán.
- Status report diario, para el seguimiento de los proyectos que se están trabajando y nos entrega un panorama general de cada uno de los proyectos.

OVEJANEGRA		STATUS REPORT OVEJA NEGRA				OVEJANEGRA	
No. De Orden	Cliente	Descripción del Proyecto	Departamento Encargado	Dead Line	Estatus	Observaciones	
OT#612	Nestlé	3D Atlas	Digital/Cuentas	16.04.16	Enviado	Pendiente aprobación	
OT#614	Incaparina	Día de la madre	BTL/Cuentas	15.04.16	No enviado	Pendiente de enviar al cliente	
OT#615	Interceramic	Lanzamiento	Creatividad/Cuentas	15.04.16	Enviado	Pendiente aprobación	

Muestra del llenado de información del estatus report para determinar la situación en que se encuentra cada proyecto.

Fuente: Estructura, diseño e información del status report

Elaborado por Epesista Mery Reyes.



### Minuta de Reunión – Oveja Negra

Ciente: Vinos	Agencia: Mery Reyes
Motivo: Revisión de Pendientes	Fecha: 16.04.16

- Lanzamiento de tiendas: Se están preparando los materiales.
- Campaña segundo semestre: Pendiente definir la línea gráfica a seguir
- Se confirmó el BTL en tienda zona 14 incluyendo volanteo



Descripción de los acuerdos de cada uno de los proyectos, documento de apoyo del departamento de cuentas para el seguimiento de los proyectos.

Fuente: Estructura, diseño e información de la minuta de reunión elaborado por Epesista Mery Reyes.



## Capacitación del equipo de trabajo

- Capacitación para el equipo del departamento de cuentas, se realizó una capacitación para describir a los integrantes del departamento de cuentas y otros departamentos como se utilizarán cada uno de los nuevos elementos de la papelería y quienes recibirán cada uno de ellos.



Capacitación de las nuevas herramientas del departamento de cuentas.

Fuente: Fotografía tomada por Epesista Mery Reyes.

### 3.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

DESCRIPCIÓN	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Desarrollo de la estrategia y plan de acción.	■															
Presentación del plan de comunicación.	■															
Diseño y correcciones del material de apoyo.	■															
Entrega del manual y materiales de apoyo a la Gerencia.		■	■	■												
Ejecución del plan de comunicación implementación del material administrativo				■	■	■	■	■	■	■						
Implementación de Manual de cuentas				■	■	■	■	■	■	■						
Desarrollo de campaña de información en el departamento.				■	■	■	■	■	■	■						
Diseño de informe de ejecución del EPS				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Presentación del informe de ejecución y 300 horas de práctica supervisada.													■			

Fuente: Elaborado por Epesista Mery Reyes

### 3.4. CONTROL Y SEGUIMIENTO

ESTRATEGIA	INDICADORES CUANTITATIVOS (Participación).	INDICADORES CUALITATIVOS (Comentarios u opiniones).
<p>Manual de nuevos colaboradores del Departamento de Cuentas Oveja Negra S.A.</p> <p><b>Objetivo:</b> Presentar la metodología de trabajo.</p>	<p>2 ejecutivos de cuentas. 1 asistente de gerencia 10 colaboradores</p>	<p>Ayudará para que los nuevos colaboradores conozcan los pasos a seguir, como se conforma la agencia y los procedimientos que se realizan en el departamento de cuentas.</p>
<p>Implementación de “10 consejos para ser un buen ejecutivo de cuentas”</p> <p><b>Objetivo:</b> Apoyar al ejecutivo para dar un mejor servicio al cliente.</p>	<p>2 ejecutivos de cuentas. 1 asistente de gerencia. 10 colaboradores de otros departamentos</p>	<p>Es una buena idea, este afiche nos puede servir para comunicar otros temas importantes para los colaboradores.</p>
<p>Las minutas de reunión.</p> <p><b>Objetivo:</b> Describir los acuerdos que se confirmaron con el cliente en reunión</p>	<p>2 ejecutivos de cuentas, 1 director general. 8 Socios comerciales.</p>	<p>Útil para confirmar los temas que se acordaron en reunión</p>
<p>El Brief general, creativo y por departamentos.</p> <p><b>Objetivo:</b> Describir los objetivos más importantes que desea alcanzar el cliente.</p>	<p>1 director general. 2 diseñadores gráficos. 1 ejecutivo digital. 1 productor.</p>	<p>Ayuda al departamento creativo para comprender los materiales que se deben de trabajar.</p> <p>Útil herramienta para describir los objetivos y alcances que el cliente o socio comercial busca con la publicidad.</p>
<p>Status report.</p> <p><b>Objetivo:</b> Reporte diario donde se describe todos los proyectos que se están trabajando. .</p>	<p>1 director general. 2 diseñadores gráficos. 1 ejecutivo digital. 1 productor.</p>	<p>Excelente herramienta para el seguimiento de los temas pendientes.</p> <p>Es posible conocer las fechas de entrega de los proyectos y con ello poder proyectar las entregas</p>
<p>Capacitación para equipo del Departamento de Cuentas.</p> <p><b>Objetivo:</b> Capacitar en la utilización de los nuevos instrumentos de trabajo.</p>	<p>2 ejecutivos de cuentas. 1 asistente de gerencia. 10 colaboradores de otros departamentos.</p>	<p>Procedimientos útiles para explicar a los nuevos miembros las herramientas con las que se cuenta en el departamento.</p>

Fuente: elaborado por Epesista Mery Reyes

## **CONCLUSIONES**

Se concluyó que es importante conocer la situación actual de la empresa antes de proponer una estrategia.

La correcta comunicación interna dentro de una organización logrará fortalecer las buenas relaciones laborales y la correcta ejecución de los proyectos

Dentro de la estructuración de la estrategia de comunicación interna se involucraron a los colaboradores del departamento de cuentas de la agencia de publicidad Oveja Negra S.A.

Con la ejecución de la estrategia de comunicación interna, se pretendió fortalecer los procesos y eficientizar los procesos administrativos.

El manual ha sido una herramienta efectiva para que puedan instruirse los nuevos colaboradores tanto del departamento de cuentas como de otros departamentos.

La papelería creada ha logrado un ordenamiento tanto en el departamento de cuentas como en otros departamentos.

Después de la ejecución de las estrategias se ha detectado que el departamento de cuentas está funcionando óptimamente para dar un mejor servicio al cliente.

## RECOMENDACIONES

Es importante dar continuidad a las propuestas ejecutadas para cumplir con los objetivos institucionales y para brindar un mejor servicio al cliente interno y externo.

Es necesario realizar un análisis completo de la agencia para detectar otros problemas que puedan existir

Se sugiere realizar un plan de capacitación y desarrollo, para lograr cambios en los colaboradores del departamento de cuentas y con ello garantizar un mejor desempeño de sus funciones.

Es necesario crear un manual general para nuevos colaboradores de la agencia de publicidad, para que el personal de nuevo ingreso conozca las normas de la empresa.

Se sugiere crear e implementar prácticas de integración para los colaboradores con la finalidad de crear identidad corporativa con la institución.

Desarrollar estrategias para el fortalecimiento de la comunicación externa y fidelización de clientes.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Amenazas:** Aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos.

**Brief Publicitario:** Es un documento donde se encuentra por escrito, la mayor cantidad de información necesaria del cliente, como lo son sus objetivos, estrategias de marketing y ventas, sus estadísticas, target o público objetivo, etc., con el objetivo de reunir toda la información necesaria para proporcionar a la agencia de publicidad un trabajo con resultados acertados y facilitar el desarrollo de una exitosa campaña publicitaria.

**Cronograma:** Esquema que representa el orden y tiempos determinados en lo que se gestionará un proyecto.

**Debilidades:** Factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir.

**Documentación:** Ciencia que consiste en documentar, esta se encuentra identificada por el procesamiento de información que otorgará datos específicos sobre un tema determinado de acuerdo a esto puede identificarse como una técnica instrumental y auxiliar, para lograr informar a numerosas personas sobre un tema específico.

**Diseño:** La palabra diseño se refiere a un boceto, bosquejo o esquema que se realiza, ya sea mentalmente o en un soporte material, antes de concretar la producción de algo. El término también se emplea para referirse a la apariencia de ciertos productos en cuanto a sus líneas, forma y funcionalidades.

**Encuesta:** Procedimiento dentro del diseño de una investigación descriptiva en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario

previamente diseñado sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoger la información ya se para entregarlo en forma de tríptico, grafica o tabla.

**Entrevista:** Técnica o instrumento empleado para diversos motivos, es un dialogo entablado entre dos o más personas; el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el los entrevistados contestan.

**Esquema:** Exposición ordenada de los puntos o cuestiones esenciales de un asunto o materia; en especial la escrita en que dichos puntos se relacionan con líneas, números u otros signos gráficos para indicar su interdependencia.

**Estrategia:** Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos

**Estrategias:** Conjunto de acciones que llevan a cabo para lograr un determinado fin.

**Fichas de entrevistas:** Instrumento de trabajo que se utiliza para recopilar, registrar, clasificar y manejar los datos pertinentes a un estudio o una investigación.

**Filosofía:** La filosofía de una empresa es un conjunto de principios, valores y pautas de actuación genéricas en las que se puede incluir la visión y la misión de una organización empresarial. En ente concepto a veces se incluye también la idea de cultura empresarial aunque ésta se encuentra más relacionada con las costumbres y formas de proceder existentes.

**Financiamiento:** Conjunto de recursos financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementen los recursos propios.

**FODA:** Es un estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro.

**Formulario nuevos clientes:** Es un documento, ya sea físico o digital diseñado con el propósito de introducir los datos de nuevos clientes.

**Manual:** es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

**Fortalezas:** Factores críticos positivos con los que se cuenta.

**Insight:** Anglicismo que hace referencia a una motivación profunda del consumidor en relación a su comportamiento hacía un sector, marca o producto. Se basa en percepciones, imágenes o experiencias del consumidor con la marca.

**Método Deductivo:** El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

**Metodología:** Como metodología se denomina la serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. En este sentido, la metodología funciona como el soporte conceptual que rige la manera en que aplicamos los procedimientos en una investigación.

**Minutas de reunión:** Las minutas son el recurso escrito de una reunión o audiencia. Proporcionan una descripción de la estructura de la reunión, comenzando con una lista de los presentes, siguiendo con los planteamientos y las respuestas de cada uno de los asistentes, y finalizando con el detalle de las conclusiones arribadas.

**Misión:** Refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

**Objetivo:** Un objetivo es el planeo de una meta o propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad.

**Observación:** Acción de observar o mirar algo o a alguien con mucha atención y detenimiento para adquirir algún conocimiento sobre su comportamiento o sus características.

**Oportunidades:** Aspectos positivos que podemos provechar utilizando las fortalezas.

**Organigrama:** Cuadro que expresa gráficamente la organización de una entidad o empresa determinada.

**Presupuesto:** Cálculo y negociación anticipada de los ingresos y egresos de una actividad económica durante un periodo.

**Público objetivo:** Este término se utiliza habitualmente en publicidad para designar al destinatario ideal de una determinada campaña, producto o servicio.

**Status report:** Es un reporte que se realiza para determinar la situación en que se encuentra cada proyecto.

**Tablas comparativas:** Recurso gráfico para comparar los elementos de dos o más aspectos y metas, para destacar semejanzas y diferencias.

**Técnica:** Conjunto de procedimientos o recurso que se usan en un arte, ciencia o actividad determinada en especial cuando se adquieren por medio de proactiva y requieren habilidad.

**Vaciado de la información:** Proceso mediante el cual se registra o anota, una por una, las respuestas obtenidas del cuestionario, en una tabla o cuadro predefinido.

**Visión:** Camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo

## BIBLIOGRAFÍA

- Abadal, Ernest. 2004. Gestión de proyectos en información y documentación. España. Ediciones Trea, S.L.
- Álvarez Lemus, Sofía Ileana. 2015. Estrategia comunicacional interna para el fortalecimiento del clima laboral de los empleados del área administrativa de la empresa Servicios y Gestiones, S.A. (tesis de pregrado). USAC, Guatemala.
- Arias Galicia, Fernando. 1971. Introducción a la técnica de la investigación de la administración y del comportamiento. México. Editorial Trillas.
- Blaxter Loraine, Hughes Christina y Tight Malcolm. 2000. Cómo se hace una investigación. Barcelona, España. Editorial Gedisa.
- Chávez Moreira, Hilda Carolina. 2015. Estrategia de comunicación Interna para el fortalecimiento del clima laboral del departamento de ventas directas de la empresa Nuestro Diario (tesis de pregrado). USAC, Guatemala.
- Del Cid Istupe, Blanca Elizabeth. 2015. Estrategias de comunicación para el Fortalecimiento de la comunicación interna de la unidad de comunicación social del Instituto Guatemalteco De Turismo, –Inguat- (tesis de pregrado). USAC, Guatemala.
- Eco, Umberto. 2001. Cómo se hace una tesis. Barcelona, España. Editorial Gedisa.
- García, J. 1998. La Comunicación Interna, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España. Editorial Gestión.

- Hernández Sampieri, Roberto. 1999. Metodología de la Investigación. México. Editorial McGraw-Hill.
- Océano Uno Color. 1999. Barcelona, España. Grupo editorial Océano.
- Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. 2005. Guía práctica sobre Métodos y técnicas de investigación documental y de campo. Guatemala. Centro de impresiones gráficas.
- Riveros Héctor y Lucía Rosas. 1988. El método científico aplicado a las ciencias experimentales. México. Industria editorial.
- Tecla, Alfredo. 1993. Teoría, métodos y técnicas en la Investigación Social. México. Editorial Taller Abierto.
- Temas sobre la actividad y la comunicación. 1989. México. Editorial Ciencias Sociales.
- Venegas Jiménez, Pedro. 1986. Algunos elementos de investigación. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.

## EGRAFÍA

- Crear un plan para comunicación. <http://ctb.ku.edu>. (Visitado el 9 de abril).
- Elaboración de un plan de comunicación. <http://www.solucionesong.org>. (Visitado el 9 de abril).
- Rivera. 2007. Recuperado de: [www.eumed.net](http://www.eumed.net) (visitado el 14 de mayo).
- Roberto Hernández Sampieri. 2010 Recuperado de: [www.esup.edu.pe/descargas](http://www.esup.edu.pe/descargas) (visitado el 16 de mayo).
- [www.biblioteca.usac.edu.gt](http://www.biblioteca.usac.edu.gt) (visitado el 11 de junio).
- [www.rae.es](http://www.rae.es) (visitado el 28 de julio)
- [http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/diccio\\_ele/diccionario/metodologiacualitativa.htm](http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/metodologiacualitativa.htm) (visitado el 8 de octubre).
- <https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/05/investigacion-cualitativa.pdf> (visitado el 10 de octubre).
- <http://monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/investigacion-cualitativa.shtml> (visitado el 13 de octubre).
- <http://planeacion-estrategica.blospot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html?m=1> (visitado el 14 de octubre).
- <http://www.matrizfoda.com/dafo/> (visitado el 24 de octubre).
- <http://www.crecenegocioscom/que-esuna-encuesta/> (visitado el 24 de octubre).
- [http://www.aniorte-nic.net/apunt\\_metod\\_investigac4\\_3.html](http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_3.html) (visitado el 25 de octubre).

## ANEXOS

### Transcripción completa de las Entrevistas

**Nombre:** Denis López **Puesto:** Gerente comercial

**Fecha** 23/02/2016

**1. ¿Cree usted que se emplean correctamente los canales de comunicación en Oveja Negra?**

Si, se siguen pero hay momentos que se saltan los procesos por tiempos, según las prioridades.

**2. Actualmente ¿Se están utilizando los procesos correctos para lograr las metas?**

De los que tenemos si pero aún falta trazar algunos nuevos para mejorar.

**3. ¿Cree que el departamento de cuentas está funcionando correctamente?**

Sí, porque tratan de seguir la normas o políticas que están establecidas, pero por tiempos algunas cosas no se cumplen.

**4. ¿Qué proceso recomendaría mejorar en el departamento de cuentas?**

Couching, semanal o FODA para ver debilidades y fortalezas se indica en que fallamos y como se puede mejorar.

**5. ¿Cree que se cuentan con las herramientas necesarias para lograr objetivos?**

Si por lo menos de equipo si de trabajo en cuanto a mobiliario y equipo.

**6. ¿Qué tipo de capacitaciones cree necesarias para mejorar el servicio del departamento de cuentas?**

Manejo de objeción o crisis, servicio al cliente o relacionado con la comunicación al cliente y, telemarketing.

**Nombre:** Estuardo Paniagua **Puesto:** Project Manager

**Fecha** 23/02/2016

1. **¿Cree usted que se emplean correctamente los canales de comunicación en Oveja Negra?** Si aunque hay algunos casos donde de saltan las líneas, pero un 90% de las veces se hace correctamente.
2. **Actualmente ¿Se están utilizando los procesos correctos para lograr las metas?** Sí, no en todo el organigrama per si en el 50%.
3. **¿Cree que el departamento de cuentas está funcionando correctamente?**  
Si, con la salvedad de tener personal nuevo obviamente requiere tiempo de aprendizaje y pues eso a veces atrasa los procesos pero es parte de que ese nuevo personal aprenda.
4. **¿Qué proceso recomendaría mejorar en el departamento de cuentas?**  
Un manual para el manejo de crisis que hacer ustedes como ejecutivos de cuentas cuando pasa algo con el cliente, o sea, como que tuvieran un manual que diga bueno tuvimos un problema con un cliente o una valla igual averiguar con el proveedor que paso, tener como estructurado todo eso para manejarlo, es como una atención al cliente saber con qué armas contamos para responder al cliente.
5. **¿Cree que se cuentan con las herramientas necesarias para lograr objetivos?** En un 90%, creo que un sistema como Asap o algo así ayudaría a dar un mejor seguimiento y no se cuenta con esa herramienta sino que aún es manual con las órdenes de trabajo. En un sistema sería más efectivo, rápido y menos estresante para ustedes.
6. **¿Qué tipo de capacitaciones cree necesarias para mejorar el servicio del departamento de cuentas?**  
Cursos de cómo influir e influenciar a las personas algo por esa línea. La negociación al cliente como trabajarlo cuando está en un punto delicado.

**Nombre:** Natividad Nájera      **Puesto:** Administradora General

**Fecha** 23/02/2016

1. **¿Cree usted que se emplean correctamente los canales de comunicación en Oveja Negra?**

No siempre, porque a veces se saltan algunos procedimientos.

2. **Actualmente ¿Se están utilizando los procesos correctos para lograr las metas?**

Sí, se ha tenido, más evolución y más volumen.

3. **¿Cree que el departamento de cuentas está funcionando correctamente?**

No, la verdad no están un poquito como se están ubicando cada quien en lo que tiene que hacer y están acomodados, si funciona pero como se pierden en el camino y después quieren que las cosas se hagan rápidamente.

4. **¿Qué proceso recomendaría mejorar en el departamento de cuentas?**

Recabar la información, empaparse bien de lo que necesitan para trasladarla a otros departamentos

5. **¿Cree que se cuentan con las herramientas necesarias para lograr objetivos?**

Si, todas las herramientas de mobiliario y equipo para un correcto desempeño.

6. **¿Qué tipo de capacitaciones cree necesarias para mejorar el servicio del departamento de cuentas?**

De relaciones interpersonales, servicio al cliente interno y externo.

**Nombre:** Hugo Gálvez **Puesto:** Regional Analyst Strategy Manager

**Fecha** 23/02/2016

**1. ¿Cree usted que se emplean correctamente los canales de comunicación en Oveja Negra?**

Aún no, porque los procesos son nuevos en su implementación por ende requieren tiempo de adaptación de las personas para adaptarse.

**2. Actualmente ¿Se están utilizando los procesos correctos para lograr las metas?**

No al 100% porque donde más se falla en los tiempos es ahí, donde se descuadra el uso de los procesos y donde se salta de uno a otro.

**3. ¿Cree que el departamento de cuentas está funcionando correctamente?**

Si, lo que hay que hacer es clarificar más las vías de conexión de comunicación o flujo de información que se tienen actualmente en la oficina.

**4. ¿Qué proceso recomendaría mejorar en el departamento de cuentas?**

Un proceso que optimice los tiempos para que se respeten los tiempos.

**5. ¿Cree que se cuentan con las herramientas necesarias para lograr objetivos?**

Si se tratan de cumplir todos esos objetivos, pero al final no hay un método que permita evaluar que esos objetivos se cumplieron, no hay encuesta de satisfacción a clientes, no hay encuestas internas, no tenemos unidad de recursos humanos que permita validez esa información.

**6. ¿Qué tipo de capacitaciones cree necesarias para mejorar el servicio del departamento de cuentas?**

Enfocadas en temas de servicio y manejo de clientes, un poco del tema comercial y de estrategia de ventas.

## Modelo de la Encuesta



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación



### Encuesta

Instrucciones: Por favor marque con una "X" la respuesta que usted elija.

1. ¿Existe una correcta comunicación organizacional dentro de Oveja Negra?

SI

NO

2. ¿El personal tiene claro el flujo como debe funcionar el organigrama de la empresa?

SI

NO

3. ¿Los procesos actuales son eficientes para la consecución de objetivos para toda la agencia?

SI

NO

4. ¿Ha tenido algún inconveniente con el manejo de los clientes por parte del departamento de cuentas?

SI

NO

5. ¿Es posible mejorar las técnicas de manejo de clientes por parte del departamento de cuentas?

SI

NO

6. ¿Qué proceso no se realiza con frecuencia en el departamento de cuentas y repercute en sus labores? (marque una opción).

Entrega de órdenes de trabajo

Entrega de órdenes de cotización

Correos informativos

Entrega de materiales

Envío de minutas

Información incompleta

Otro (indique cuál): \_\_\_\_\_

7. ¿Le gustaría que se establezcan lineamientos específicos para la consecución de objetivos por parte del departamento de cuentas?

SI

NO

Indique si tiene alguna sugerencia: \_\_\_\_\_

8. ¿Es necesario realizar capacitaciones generales para conocer el trabajo que realiza cada departamento en la agencia para prestar un mejor servicio?

SI

NO

### Vaciado de la Encuesta

PREGUNTA	SI	%	NO	%
1. ¿Existe una correcta comunicación organizacional dentro de Oveja Negra?	9	69%	4	31%
2. ¿El personal tiene claro el flujo como debe funcionar el organigrama de la empresa?	8	62%	5	38%
3. ¿Los procesos actuales son eficientes para la consecución de objetivos para toda la agencia?	5	38%	8	62%
4. ¿Ha tenido algún inconveniente con el manejo de los clientes por parte del departamento de cuentas?	9	69%	4	31%
5. ¿Es posible mejorar las técnicas de manejo de clientes por parte del departamento de cuentas?	12	92%	1	8%
6. ¿Qué proceso no se realiza con frecuencia en el departamento de cuentas y repercute en sus labores? (marque una opción).				
Entrega de OT	2	11%	0	0%
Entrega de materiales	0	0%	0	0%
Información Nuevos clientes	1	6%	0	0%
Entrega de OC	1	6%	0	0%
Envío de minutas	3	17%	0	0%
Definición de tiempos	1	6%	0	0%
Correos informativos	0	0%	0	0%
Información incompleta	7	39%	0	0%
NS/NR	3	17%	0	0%
¿Le gustaría que se establezcan lineamientos específicos para la consecución de objetivos por parte del departamento de cuentas?	12	92%	1	8%
¿Cree que es necesario realizar capacitaciones generales para conocer el trabajo que realiza cada departamento en la agencia para prestar un mejor servicio?	12	92%	1	8%

## Fichas de registro de horas



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ejercicio Profesional Supervisado  
de Licenciatura 2016



### Ficha de Registro de horas de Práctica Profesional Supervisada

**Nombre del Alumno (a):** Mery Elaine Reyes Escobar.  
**No. De Carné:** 2006-18450.  
**Jefe o Encargado (a):** Lic. Iomar De León – Gerente General.  
**Institución o Empresa:** Oveja Negra S.A.  
**Supervisor de EPSL:** Licda. Sandra Hernández

Sem. No.	Fechas	MES	HORAS PRACTICADAS						Total horas en la Semana
			Lun.	Mar.	Mier.	Jue.	Vie.	Sáb.	
1	Del: 02 / Al: 06	Mayo	5	5	5	5	5	x	25 hrs.
2	Del: 09 / Al: 13	Mayo	5	5	5	5	5	x	25 hrs.
3	Del: 16 / Al: 20	Mayo	5	5	5			x	15 hrs.
4	Del: 23 / Al: 27	Mayo	5	5	5	5	5	x	25 hrs.
5	Del: 30 / Al: 03	Mayo – Junio	6	6	6	6	6	x	30 hrs.
6	Del: 06 / Al: 10	Junio	6	6	6	6	6	x	30 hrs.
7	Del: 13 / Al: 17	Junio	6	6	6	6	6	x	30 hrs.
8	Del: 20 / Al: 24	Junio	6	6	6	6	6	x	30 hrs.
9	Del: 27 / Al: 01	Junio – Julio	6	6	6	6	6	x	30 hrs.
10	Del: 04 / Al: 08	Julio	6	6	6	6	6	x	30 hrs.
11	Del: 11 / Al: 15	Julio	6	6	6	6	6	x	30 hrs.
<b>TOTAL DE HORAS DE PRÁCTICA REGISTRADAS</b>									<b>300 HORAS</b>

(f)   
 Firma y Sello jefe (a) o Encargado

(f)   
 Licda. Sandra Hernández – Supervisor EPSL



**OVEJANEGRA**