



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

E.A.P. DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**Gestión de la información para la toma de decisiones:
empresa Soroban S.A. (2009)**

Informe Profesional

Para optar el Título de Licenciada en Comunicación Social

AUTOR

Denisse Gisselle Quispe Romero

LIMA – PERÚ
2011

*Dedico este informe y toda mi carrera universitaria
a mi familia por confiar en mis decisiones y por ser
la fuerza que me inspira.*

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO 1.....	8
EL QUE HACER PROFESIONAL.....	8
1.1 Identificación.....	8
1.2 Organización.....	8
1.3 Objetivos.....	8
1.3.1 Objetivos de marketing.....	8
1.3.2 Objetivos Comunicacionales.....	10
1.4 Público objetivo.....	11
1.4.1 Público Objetivo Primario	11
1.4.2 Público Objetivo Secundario.....	11
1.5 Estrategias de trabajo (para obtención de resultados).....	11
1.6 Periodo de ejecución	13
CAPITULO 2.....	14
LA SISTEMATIZACIÓN.....	14
2.1 Objeto de la sistematización	14
2.2 Objetivo General	15
2.3 Objetivos Específicos.....	15
CAPITULO 3.....	17
EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	17
3.1 Gestión de la información	17
3.2 Toma de decisiones.....	22
3.3 Tecnologías de la información	24
3.4 Comunicación interna en las organizaciones.....	26
CAPITULO 4.....	29
4.1 Metodología de la sistematización.....	29
a) Objetivo 1. Identificar el proceso de gestión de la información a través de los sistemas de información utilizados en el Departamento de Marketing de la empresa.....	29

b) Objetivo 2. Identificar las fuentes de verificación utilizadas por el Departamento de Marketing en la empresa para la gestión de la información.	33
c) Objetivo 3. Identificar los canales de comunicación en los niveles de la organización para la transmisión de la información.	33
d) Objetivo 4. Brindar recomendaciones para la réplica de la experiencia.....	34
CAPITULO 5.....	35
DESARROLLO DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	35
5.1 Sistemas de información interno y externo de la empresa Soroban SA. Etapas de la Gestión de la información.	35
5.1.1 Sistema de información interno:.....	35
5.1.2 Sistema de información externo	40
5.1.3 Cuadros de Indicadores de los Sistemas de Información	42
5.2 Una mirada de los protagonistas.....	48
5.3 Fuentes de verificación utilizadas por el Departamento de Marketing para la gestión de la información. Sistemas de información interno y externo.	51
5.4 Flujos de comunicación interna en los niveles de la organización para la transmisión de la información.	56
CAPITULO 6.....	56
RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	59
6.1 Nueva descripción.....	59
6.2 Los contextos en que se desarrolló la experiencia:.....	61
6.3 Aspectos centrales.....	62
CAPITULO 7.....	66
7.1 Balance	66
7.1.1 Lecciones aprendidas	66
7.1.2 Logros y avances.	67
7.1.3 Problemas y tareas pendientes	68
CAPITULO 8.....	70
APORTES DE LA SISTEMATIZACIÓN REALIZADA.....	70
8.1 A nivel Teórico-conceptual.....	70
8.2 A nivel Profesional	72

8.3 A nivel Técnico-instrumental	74
8.4 A nivel Social.....	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXOS.....	82

INTRODUCCIÓN

El presente informe profesional describe y explica la sistematización realizada para el proceso de la gestión de la información que se llevó a cabo en la empresa Soroban S.A. para la toma de decisiones. Se explica cada parte del proceso, con la intervención de sus principales actores, las herramientas y las estrategias que se pusieron en marcha para llevar a cabo las funciones del Departamento de Marketing.

Se hace un repaso de los principales ejes temáticos, desarrollando conceptos y revisando teorías y enfoques sobre la gestión de la información, el uso de las tecnologías de la información, los modelos de comunicación interna y la toma de decisiones en las organizaciones.

Asimismo, se presenta una descripción de los sistemas de información internos y externos en el que la gestión de la información se enmarca. Se hace énfasis en los parámetros que envuelve a cada una de ellos, revisando que campos se encuentran habilitados para el vaciado de los datos.

Ambos sistemas de información, son abarcados de diferente forma en cada tiempo del proceso de gestión, y con la intervención de cada usuario para cada etapa. Refiriéndonos a ello hemos desarrollado entrevistas de profundidad con representantes de las áreas involucradas en el proceso de gestión de la información, de las cuales hemos obtenido opiniones valederas, como insuficiencias y recomendaciones para la mejora del trabajo.

Presentamos además cuadros de indicadores y fuentes de verificación a través de matrices, que han servido para que los datos obtenidos puedan ser contrastados, completados o modificados de acuerdo a los parámetros establecidos en cada cuadro. Esto no ha servido enormemente para contar con información de calidad, y para no duplicar acciones durante el proceso.

Del mismo modo, se explica los flujos de comunicación que se desarrollan en la organización, para la transmisión de los resultados obtenidos durante el proceso de gestión de la información. Se han elaborado diagramas de flujo a partir del organigrama de la organización para entender la comunicación entre usuarios y departamentos. Esto ha servido sobre todo para agilizar nuestro proceso de comunicación de resultados y encontrar las principales dificultades para el no éxito del mismo.

Presentamos, finalmente nuestra apreciación, las lecciones aprendidas, los aportes, las conclusiones y recomendaciones a las que hemos arribado luego de haber sistematizado nuestra experiencia, que a mi entender, ha dejado abierta la posibilidad de seguir investigando sobre este tema que tiene mucha importancia dentro de nuestro desarrollo profesional, en especial como línea de acción para nuestro quehacer, que nos exige nuevas formas de estrategias e utilización de herramientas de comunicación.

CAPITULO 1

EL QUEHACER PROFESIONAL

1.1 Identificación

Mi quehacer dentro de la organización estuvo vinculado a la gestión del sistema de información para el desarrollo de campañas de promoción y comunicación para el área de Marketing, a partir de la obtención e interpretación de datos y resultados de ventas extraídos desde Sistemas de Información Internos y Externos de la empresa.

1.2 Organización

La organización donde se realizó esta experiencia responde al nombre Soroban S.A., empresa especializada en brindar soluciones en el campo de los Sistemas Visuales y Multimedia. Es una empresa peruana que Inició sus actividades en 1983 vinculada también a la cobertura de eventos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos de marketing

- Lograr la fidelización de nuestra cartera de clientes con acciones de marketing y promoción.
- Incrementar el nivel de recordación o posicionamiento de nuestras marcas en nuestros públicos primario y secundario.

- Obtener información detallada de nuestros clientes a través de encuestas continuas de satisfacción de productos y servicios.
- Brindar información oportuna y confiable a la Gerencia General y Administrativa de la empresa sobre las importaciones de la competencia e investigación del mercado permanentemente.
- Mantener el sistema de Call Center y atención al cliente para un seguimiento personalizado sobre sus adquisiciones y prestación de nuestros servicios.
- Mejorar el servicio de Post Venta a nuestros clientes, verificando información general de su compra y/o adquisición del servicio a través de programas de Actualización Tecnológica.
- Incrementar las ventas mensuales de los productos en un 10% en el mercado peruano siguiendo el margen del mismo mes en años anteriores.
- Mantener el crecimiento anual en ventas de la marca InFocus, como producto estrella, en el sector educativo y empresarial peruano.
- Incrementar las compras de los usuarios actuales a través del Programa Especial para Clientes cautivos desarrollado por la empresa.
- Impulsar la fidelización de nuestros clientes a través del Programa de Recuperación de Clientes generando campañas especiales con precios competitivos apoyados en la Fuerza de Ventas.
- Incrementar el número de nuevos clientes en un 5% anualmente.
- Lograr una cuota o participación en el mercado peruano del 15% anual.

- Dar servicios de valor agregado para diferenciar nuestros productos de la competencia en el mercado.
- Impulsar la cuota mínima de ventas por empleado de 15 000 dólares mensuales para vendedores junior y de 20 000 dólares para vendedores senior.
- Desarrollar el sector educativo en temas de innovación y tecnología a través de participación y organización de eventos.

1.3.2 Objetivos Comunicacionales

- Informar a los públicos de la empresa sobre los resultados obtenidos de los Sistemas de Información.
- Promover una cultura de información permanente dentro de la empresa, en todos los niveles de intervención.
- Difundir los principales sistemas de información que son utilizados por las áreas estratégicas de la empresa.
- Incentivar el uso de los sistemas de información de la empresa para el personal administrativo y de ventas.
- Educar respecto a la importancia del manejo de información para la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos dentro de la empresa.
- Sensibilizar al nivel gerencial sobre la importancia de la gestión de la información para el desempeño y toma de decisiones dentro de la empresa.

1.4 Público objetivo

1.4.1 Público Objetivo Primario

Empresas, instituciones y personas jurídicas y naturales de los sectores educación, industria, comercio, salud, banca y gobierno.

1.4.2 Público Objetivo Secundario

Profesionales independientes, pequeños empresarios o gerentes de empresas, agencias de publicidad, empresas organizadoras de eventos, empresas medianas de diversos rubros.

1.5 Estrategias de trabajo (para obtención de resultados).

- Investigar el mercado peruano a través de sistemas de información interno y externo.
- Realizar inteligencia comercial para la gestión de información del área comercial y en la toma decisiones de la empresa.
- Incluir nuevos beneficios de nuestros productos, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos en los sectores donde nos desarrollamos a través de conocimiento profundo y técnico de los mismos.
- Lanzar periódicamente nuevas líneas o modelos de nuestros equipos para el mercado peruano, de acuerdo a lanzamientos mundiales por nuestros fabricantes.

- Relanzamiento de nuestra marca Mimio, cambio de logo, cambio de modelos, colores, etc. para el mercado peruano.
- Incluir el Programa de Recuperación de Clientes para la captación de clientes antiguos o perdidos en el tiempo.
- Incluir el Programa Especial para Clientes Cautivos, como servicio de valor agregado de la empresa.
- Lanzar al mercado nuestros productos de línea económica para el sector educativo, de acuerdo a los precios que maneja nuestra competencia.
- Ofrecer atención al cliente personalizada a través de nuestra Área de Call Center para atender sus reclamos, preguntas, etc.
- Ofrecer nuestros productos y/o servicios a través de nuestra página web, mailing masivo por campañas, demostraciones y visitas al cliente.
- Participar en eventos tecnológicos, ferias, exposiciones, conferencias, etc. en la que se difundan nuestros servicios y expongan los beneficios de nuestros productos.
- Organizar eventos educativos, tecnológicos a través de alianzas estratégicas con organizaciones vinculadas al sector, tanto privada como pública.
- Crear ofertas de interés a nuestros clientes, a través de “combos tecnológicos” con nuestros productos.
- Ofrecer descuentos especiales por temporada escolar para el sector educativo y/o por compra por cantidad.

- Poner anuncios en diarios, revistas especializadas, e-boletines, Internet vinculados a temas tecnológicos.
- Auspiciar eventos que centren sus temas en tecnología, innovación, educación y afines.
- Crear material publicitario impreso y digital, merchandising sobre nuestra empresa y los productos de las marcas que representa.
- Establecer demostraciones permanentes en nuestras salas de exposiciones sobre los productos de mayor impacto en el mercado.
- Desarrollar capacitaciones para nuestros clientes sobre el uso y manejo de nuestros productos así como temas de interés para el sector al que representan.

1.6 Periodo de ejecución

El periodo de ejecución de los objetivos y estrategias es anual.

CAPITULO 2

LA SISTEMATIZACIÓN

2.1 Objeto de la sistematización

El objeto de sistematización propuesto es la gestión de la información interna y externa para la toma de decisiones en la empresa Soroban S.A. durante el periodo Enero –Julio del 2009. Experiencia que ha sido elegida por cumplir con los criterios de relevancia, validez, aplicabilidad e innovación.

En ese sentido podemos decir que la experiencia tiene valor económico para la organización ya que permite contar con información completa y actualizada para la empresa. Del mismo modo permite tener información del mercado, de la economía, de los competidores, de los propios clientes, etc. Lo que transforma la información en conocimiento y mejora la intervención de la empresa para la toma de decisiones.

Es también válido porque da respuesta a las necesidades del mercado en el que se desenvuelve la empresa ya que integra todas las fuentes de información de la misma, las propias y las externas siendo vigente en el contexto de desarrollo de las actividades de la organización. De esa forma vincula la toma de decisiones comerciales con la información obtenida a través de fuentes internas y externas mencionadas.

La gestión de la información puede ser aplicable para otros mercados relacionados con la empresa, ya que aumenta la intervención en el mercado de la

empresa con relación a la competencia. Pues, las tendencias de los mercados y de los consumidores son altamente cambiantes y desarrollan este tipo de gestión como una buena práctica para el trabajo operativo en inteligencia comercial.

Uno de los criterios que se considera de alta importancia y relevancia para el estudio de esta experiencia es la innovación, que se manifiesta en los procesos innovadores a través de sistemas de gestión de información interna y externa. Donde intervienen nuevas herramientas para la innovación que puede consolidar ventajas competitivas, de modo que estas sean sostenibles en el tiempo, formando parte de un proceso en el que se combinan las herramientas de vigilancia tecnológica y gestión del conocimiento. De manera que ambas actividades permiten crear un sistema óptimo de toma de decisiones en el entorno de la organización de carácter estratégico.

2.2 Objetivo General

Identificar los sistemas de información interno y externo para la gestión de la información y la toma de decisiones en la empresa Soroban S.A. durante el periodo Enero-Julio 2009.

2.3 Objetivos Específicos

- Identificar el proceso de gestión de la información a través de los sistemas de información utilizados en el Departamento de Marketing de la empresa para la toma de decisiones.

- Identificar las fuentes de verificación de los sistemas de información utilizadas por el Departamento de Marketing en la empresa.
- Identificar los flujos de comunicación interna en los niveles de la organización para la transmisión de la información.
- Brindar recomendaciones para la réplica de la experiencia.

CAPITULO 3

EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

Los ejes centrales que atraviesan esta sistematización están referidos a la experiencia que estamos desarrollando. Entre ellos podemos mencionar:

3.1 Gestión de la información

Es importante conocer la descripción y el concepto de gestión de la información partiendo desde sus principales términos, por ello debemos referirnos a información.

La información es uno de los activos más importantes hoy en día en las organizaciones, y de manera especial para algunas compañías que operan en determinados sectores de actividad, en donde este recurso se convierte en crítico. En primer lugar, trataremos de arrojar algo de luz sobre la extendida y habitual confusión ente el término “datos” y el de “información”. Con frecuencia, en el lenguaje coloquial ambos se utilizan como sinónimos. Se emplean indistintamente para referirse a lo mismo. Pero no lo son. La diferencia principal estriba en que los datos elementales son la materia prima de la información. (De Pablo, 2006)

Un dato es un elemento de conocimiento que carece de significado por sí mismo, o que está fuera de contexto. En definitiva, se trata de algo incompleto que necesita un complemento en la forma de otro dato o un proceso de elaboración que le dé más sentido. Por información entendemos un dato o conjunto de datos,

elaborado y situado en un contexto, de forma que tienen un significado para alguien en un momento y lugar determinados. (De Pablo, 1989).

El valor de la información se destaca de manera más significativa en el contexto de una decisión. Si no hubiese elecciones de alternativas actuales o futuras la información sería innecesaria. La información tiene valor en la medida en que afecte a las decisiones o acciones que se vayan a tomar. (De Pablo, 2006)

A través de haber reconocido la importancia de la información, diferenciándola con simples datos, es que podemos situarnos en lo que se entiende por gestión de la información, en especial sentido, que toma este concepto en las empresas.

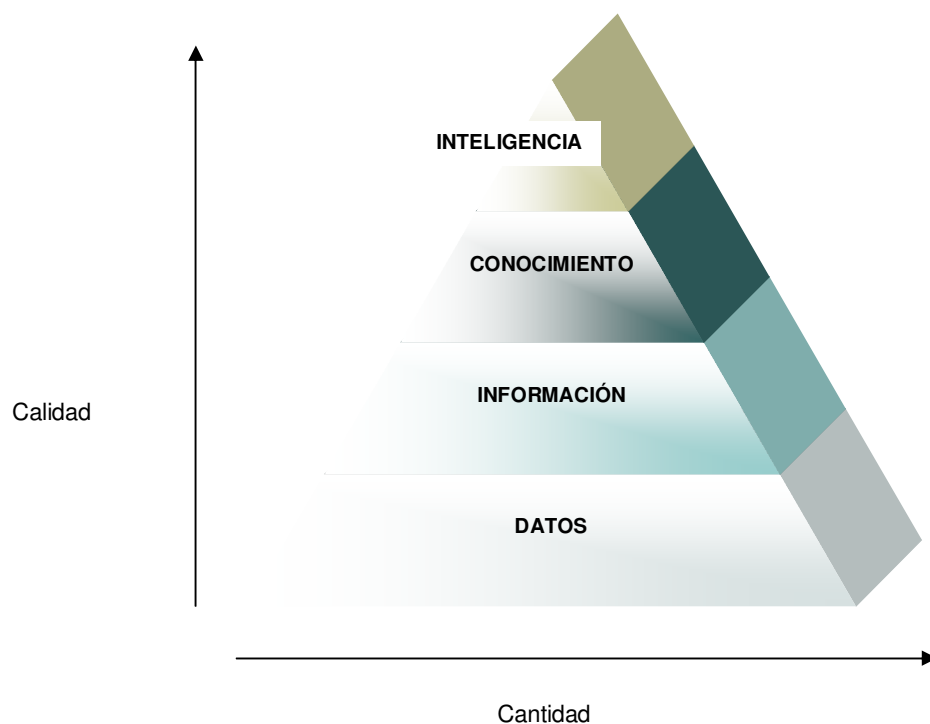


Figura N°1 Fuente: Ponjuán (1998)

Datos: Se refiere a los registros numéricos, lingüísticos, lógicos o matemáticos por medio de los cuales se representan hechos, conceptos o instrucciones, de esta forma define Páez Urdaneta (1992) el concepto de dato, mientras que otros autores como Escorsa y Rodríguez (2000) se refieren a los datos como elementos que no aportan conocimientos por si solos, que carecen de significado y no tienen uso, pero ambos autores están de acuerdo en que el insumo para encontrar la información.

Información: La información se obtiene al unir y estructurar unos elementos básicos, los datos de manera que la composición de éstos toma una nueva dimensión (Hornos, Araque & Abad, 1998).

Conocimiento: El conocimiento podría definirse como el estado de absorción y “metabolización” de la información en nuestra mente (Cornella, 2001), Por otra parte se define así “el conocimiento tiene un componente, por su naturaleza, intrínsecamente unido a las personas y tiene que ver con la creación de relaciones conceptuales en el nivel cognitivo y con la incorporación a esas relaciones de los valores, de las percepciones y de las emociones que provienen de la experiencia” (Baglietto et al 2001).

Inteligencia: Estructuras de conocimiento que siendo contextualmente relevantes, permiten la intervención ventajosa de la realidad. (Ponjuán, 1998).

Es aproximadamente sobre la década de los años 80 que puede hablarse del surgimiento de una nueva disciplina en el ámbito de la Información: la gestión de

la información, que replantea el mercado del trabajo del profesional de la información y demanda un nuevo tipo de profesional con importantes responsabilidades en el diseño y el desarrollo de los sistemas de información en las organizaciones. (Rojas, 2006)

En este contexto, la gestión de información es el proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan recursos básicos (económicos, físicos, humanos, materiales) para manejar información dentro y para la sociedad a la que sirve. Tiene como elemento básico, la gestión del ciclo de vida de este recurso y se desarrolla en cualquier organización. En particular, también se desarrolla en unidades especializadas que manejan este recurso en forma intensiva, llamadas unidades de información (Ponjuán, 2003.)

El objetivo básico de la gestión de información es organizar y poner en uso los recursos de información de la organización (tanto de origen externo como interno) para permitirle operar, aprender y adaptarse a los cambios del ambiente. Los actores principales en la gestión de información son los mismos profesionales de información, en unión estrecha con sus usuarios. Los procesos principales de la gestión de información: la identificación de las necesidades de información, la adquisición de las fuentes informativas, su organización y almacenamiento, el desarrollo de productos y servicios, su distribución y uso, que son también la base de la creación del conocimiento durante la existencia productiva de la organización

y, por tanto, fundamento de la fase inicial de la gestión del conocimiento. (Moreiro, 1997)

La gestión de la información, como materia prima para el conocimiento y el aprendizaje, necesita la consideración de la que ya dispone la organización y de aquella que no posee y que por tanto, se presenta como requerimiento prioritario en el camino hacia la consecución de "organizaciones inteligentes. (Merino, 2010).

Gestión de la información es uno de los elementos más importantes para el buen funcionamiento de las empresas, el hecho de disponer de información puede llevar a conseguir mejores resultados, pero solo si la organización está preparada para usar esa información de forma inteligente. (Ruiz, 2006).

El saludable desempeño de las organizaciones de hoy, inmersas en la sociedad de la información está, en gran medida, determinado por su capacidad para crear valor por medio de la solución de los retos que plantea el entorno, mediante la identificación y perfeccionamiento de los flujos de información útiles, que aportan valores a sus decisiones y quehaceres cotidianos, es decir, mediante la gestión de la información y el conocimiento.

La gestión de la información, consiste no sólo en gestionar los flujos de información y llevar la información correcta a las personas que la necesiten, sino que, es también un marco para establecer líneas de acción y decisiones dentro de la empresa. El crecimiento exponencial del valor de la información y la administración moderna, han definido que el uso de un sistema de gestión de la

información en la empresa, pase de ser una opción empresarial costosa a una necesidad estratégica vital para mantener un nivel de competitividad en el mercado. (Ruiz y otros, 2003)

3.2 Toma de decisiones

Como señala Chun Wei Choo (1998), cuando la organización tiene la comprensión y el conocimiento para actuar debe elegir entre las opciones que están alienadas con su estrategia, en un mundo ideal una elección racional requeriría una búsqueda exhaustiva de las alternativas disponibles, en la práctica la exigencia sobre la recopilación y procesamiento de la información son irreales.

Las decisiones entonces se toman basados en las experiencias, conocimiento del negocio y sobre todo de la información, según Vitt, Luckevich & Mister (2002) “tomar mejores decisiones significa mejorar alguna o todas las partes del proceso, eso también significa tomar menor número de decisiones erróneas y un mayor número de decisiones acertadas. Mejores decisiones dan como resultado perfeccionar la realización de los objetivos corporativos”.

La Inteligencia de Negocio apoya la toma de decisiones analizando si las acciones tomadas están alineadas con los objetivos de la compañía, con la continuidad y rapidez requerida en un medio global y totalmente competitivo.

Stanton (1992) nos presenta un modelo racional de toma de decisiones que puede ayudarnos a entender el proceso de cuatro etapas que ayuda a los

administradores a ponderar las alternativas que se presentan y a elegir la que indique las mayores posibilidades de alcanzar el éxito. (Stoner, 1994)

Para nuestro caso, nos sirve como modelo en el proceso que establecemos para la toma de decisiones en la gestión de la información.

Este modelo nos refiere las siguientes Fases:

Fase 1: Investigar la situación: presenta tres aspectos: definición del problema, determinación de objetivos y diagnóstico.

Fase 2: Desarrollo de alternativas: se evalúan alternativas para escoger la que más se ajuste para encontrar las mejores soluciones.

Fase 3: Evaluación de alternativas y selección de la mejor de ellas: luego de haber desarrollado las alternativas se las debe evaluar de acuerdo las siguientes preguntas claves: ¿Es factible esta alternativa? ¿Es la alternativa una solución satisfactoria? ¿Cuáles son las consecuencias posibles para el resto de la organización?

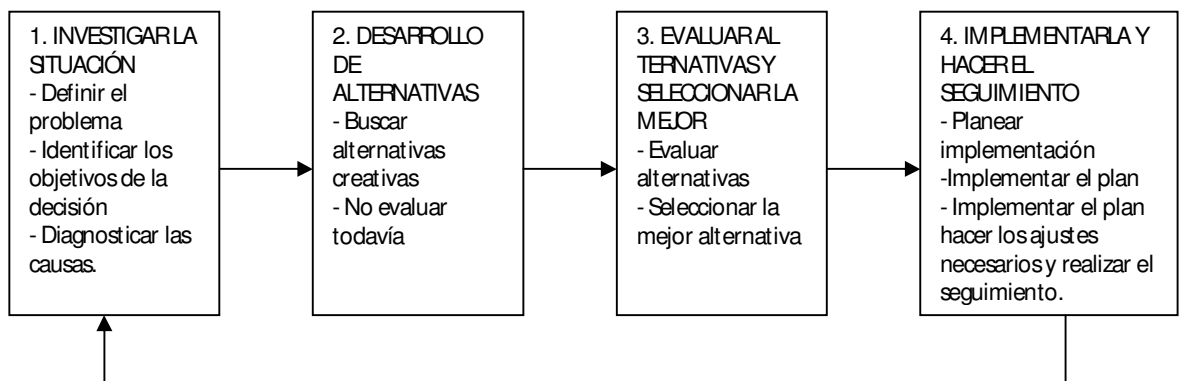


Figura N° 2 Stoner

3.3 Tecnologías de la información

Este concepto es clave para poder entender la gestión de la información en las organizaciones, pues en estamos viviendo en una sociedad de la información y del conocimiento que nos solicita estar inmersos en los alcances y nuevas perspectivas que nos da la tecnología y las plataformas de las cuales se valen los sistemas para brindarnos información valedera y estratégica para las empresas.

A medida que nos adentramos en el siglo XXI, vivimos en un periodo cada vez más intenso de innovación basado en la tecnología, la creatividad y la ilusión, estimulado por la comercialización de diversas tecnologías básicas y por los cambios en el trabajo y la sociedad relacionados con ellas. (Applegate, 2004)

Es en ese sentido que podemos hablar de innovación en las empresas y en los procesos que éstas ejecutan para poder alcanzar sus objetivos haciendo usos de estas nuevas tecnologías, y de los cambios tecnológicos que han traído consigo la Internet, los dispositivos digitales multimedia, las redes inalámbricas, etc.

El objetivo con que se emplea la tecnología influye mucho en el desarrollo, el uso y la dirección de la tecnología. Se deben considerar dos dimensiones claves: (1) el efecto de las TI en las operaciones básicas y (2) el efecto de la TI en la estrategia básica. Estas dimensiones ayudan a enfocar las decisiones que los ejecutivos toman al organizar y dirigir las TI. La segunda dimensión evalúa el efecto estratégico de las TI en la estrategia básica de la empresa. (Applegate, 2004)

De este concepto partiremos para poder entender que es un sistema de información de mercados (SIM), donde Stoner (1994) dice que es un grupo organizado en marcha, de procedimientos y métodos creados para generar, analizar, difundir, almacenar y recuperar información para la toma de decisiones de marketing. El SIM ideal tiene la capacidad para:

- Producir informes periódicos y estudios ad hoc según se necesiten.
- Integrar los datos antiguos y nuevos para proporcionar actualizaciones de información e identificar tendencias.
- Analizar datos usando modelos matemáticos que representen el mundo real.
- Permitir a los gerentes obtener respuestas a preguntas del tipo “qué pasará sí”.

A continuación veremos cómo este autor define la estructura de un sistema de información de mercados:

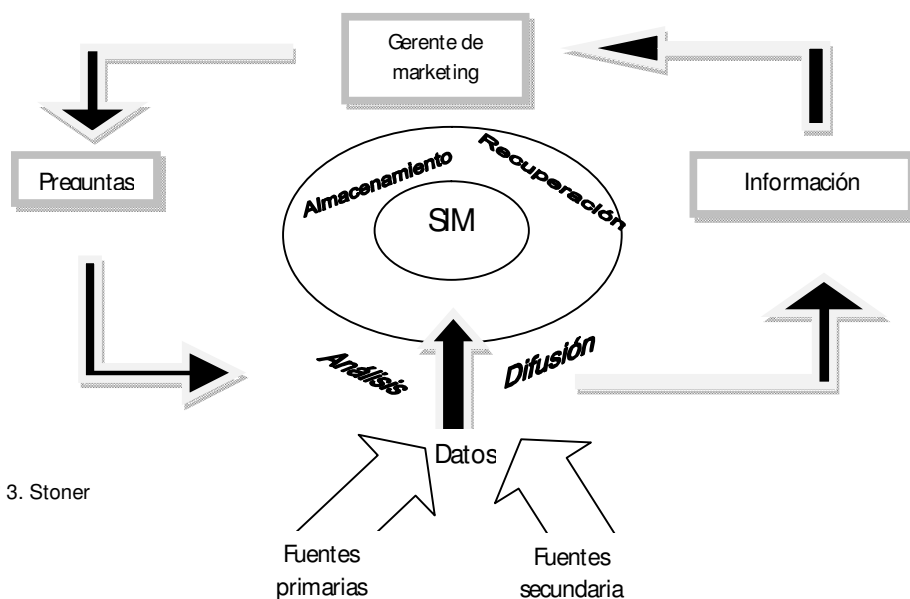


Figura Nº 3. Stoner

3.4 Comunicación interna en las organizaciones

Para poder entender la comunicación que se desarrollo en la organización durante el proceso de gestión de la información, es necesario situarnos dentro del modelo de comunicación interna que se lleva a cabo, con sus características y sus actores.

De acuerdo a Fernández (2007) la principal función de la comunicación interna, su máximo objetivo, es servir a la gestión, actuando como un instrumento facilitador de la misma. Para ello, la comunicación interna actuará como herramienta al servicio de la dirección, vehículo de la cultura e instrumento de apoyo a la comunicación externa. Pero para poder referirnos a un modelo de comunicación interna debemos tener en cuenta también factores como el sistema de dirección y la cultura predominante en la organización, así como su forma de relacionarse con su entorno. Por ello, es importante referirnos que la organización estudiada para esta sistematización está bajo una cultura de la función de acuerdo a Garmendia (1994) donde el eje de todas las relaciones es el organigrama.

La comunicación interna también es influenciada y determina su entorno de acuerdo al modelo de gestión de la organización tal como lo plantea Ngyen-Thanh:

Villafane (1999) se refirió a este tema:

La comunicación de la empresa no ha nacido de la noche a la mañana, ha sido elaborada lentamente sobre la insuficiencia de los sistemas de información y de acuerdo a la evolución de los

modos de gestión de las empresas. Esta lenta colaboración que comienza con el pensamiento taylorista encuentra su máximo significado en las teorías del management participativo.

Asimismo, es primordial que nos refiramos a los flujos de comunicación que se dan dentro de la organización para la gestión de la información, cómo es que se desarrollan y en qué forman ayudan en el proceso. Es en ese sentido que debemos referirnos al organigrama que es el planteamiento teórico más aproximado a la realidad del modelo de dirección y administración adoptado en cada organización. Según García Jiménez (2004) los organigramas son representaciones gráficas y sintéticas de la anatomía y de la fisiología de las organizaciones, por lo que podemos decir que la organización estudiada está enmarcada dentro de una configuración funcional basada en el principio de especialización centralizado en las decisiones tomadas en el nivel de dirección general. Aunque también es importante mencionar que en muchas ocasiones no se cumple lo que dice el organigrama, pues se forman grupos de poderes informales dentro de la organización, utilizando sus propios flujos de comunicación.

En relación al modelo de comunicación que se utiliza en las organización estamos frente a varios tipos, entre ellos tenemos al lineal donde la figura principal es el emisor con un receptor pasivo; el circular referido a las relaciones personales “cara a cara”. Del mismo modo podemos hablar de otra categorización de los tipos de comunicación en la organización, según el lugar que ocupe dentro de la jerarquía cada uno de los agentes. Así tenemos una comunicación vertical

(descendente, ascendente), una comunicación horizontal y una comunicación transversal o diagonal.

Y por último se puede determinar una nueva categorización de modelos comunicativos en función de que si el tipo de comunicación que se da es formal o informal. Este depende de las relaciones que se establecen entre los sujetos participantes se dan en un ámbito profesional-laboral o afectivo

Elías, Joan y Mascaray, José (1998) se refieren a la comunicación formal:

En la práctica, la comunicación formal viene perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización. La comunicación informal es algo más vago, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcional en la organización en un flujo incontrolado.

Como podemos observar los diferentes modelos de comunicación pueden darse de forma simultánea Así por ejemplo podemos hablar de una comunicación descendiente y formal.

CAPITULO 4

4.1 Metodología de la sistematización

La presente metodología desarrolla para cada objetivo específico los métodos utilizados, las principales actividades que se realizaron; quién fue el ejecutor de cada una de las actividades, y los resultados o productos parciales de cada actividad.

a) Objetivo 1. Identificar el proceso de gestión de la información a través de los sistemas de información utilizados en el Departamento de Marketing de la empresa.

Este objetivo intenta describir los procesos llevados a cabo en el Departamento de Marketing a través de la consulta y desarrollo de Sistemas Información internos y externos de la empresa. Sistemas informáticos pertenecientes a las Nuevas Tecnologías de la Información, que permiten almacenar datos en el campo de las importaciones y registro de ventas de productos de proyección multimedia; sus características, funciones, aplicaciones y resultados, permitiéndonos conocer el mercado en el que se desenvuelven estos productos, sus condiciones y la competencia a la que se encuentra sujeta.

Para detectar los ejes críticos de este proceso se propone utilizar una metodología de autodiagnóstico participativo, ya que son los propios actores los que mejor conocen el proceso y pueden hacer un análisis del mismo.

Es interesante que la observación de este proceso y de sus consecuencias sea realizada desde distintos ángulos, por lo que se propone el desarrollo de una metodología de entrevistas individuales en la cual participaron los integrantes del Departamento de Marketing y Ventas que han influido directa o indirectamente en el desarrollo de esta gestión.

Son partícipes de este proceso:

a) *Jefe de Marketing* supervisor las actividades de planificación, recolección de información, mecanismos de control, análisis de información y presentación de resultados. Actor directo en el análisis de la información recolectada, pues tenía el conocimiento del mercado en el que se desarrollan los productos, conocía la competencia y los indicadores económicos durante esa etapa del trabajo. Además que conocía las funciones y los resultados que necesitaba obtener de cada uno de los integrantes de su área, y el análisis crítico que se espera para la gestión de la información. Del mismo modo, conocía los sistemas de información, su utilización y su manejo.

b) *Asistente de Marketing* actor directo en la recolección de los datos a través de los sistemas de información, ya que es quien llena los cuadros y matrices elaborados para la gestión. Se presenta como actor principal del proceso, pues tuvo la responsabilidad de ordenar y completar los datos obtenidos durante ese periodo, verificar los datos, darles sentido y presentarlos para el análisis conjunto.

c) *Jefe de Ventas* actor indirecto del proceso, pero es quien recibe esta información analizada para la toma de decisiones con el personal a su cargo, se nutre la información para ejecutar las estrategias de ventas, colocar nuevos productos, sugerir promociones y sobretodo, capacitar a los vendedores frente a nuevos mercados y posibilidades de crecimiento que se presentan en los reportes presentados.

d) *Vendedores* son quienes recolectan información y se convierten en fuentes de verificación de la información, quienes se enfrentan al mercado in situ, quienes tienen la información de primera mano, a la vez son los que nutren los sistemas de información de la empresa, con los datos que obtienen en su quehacer diario en el contacto que mantienen con el cliente y los competidores. Son beneficiarios de la información, ya que con la jefatura correspondiente manejan sus estrategias de ventas de acuerdo a la información procesada.

e) *Gerente General* actor que toma decisiones directamente de la información analizada y recopilada durante el proceso de gestión, es quien define las estrategias comerciales y aprueba las demás acciones y/o actividades de acuerdo a los reportes presentados. Es quien maneja las estrategias de precios y los incentivos internos a los vendedores de acuerdo al movimiento del mercado y los competidores.

Así mismo, se desarrollará una metodología de descripción de dichos sistemas de información internos y externos de la empresa, a través de guías de observación

de los sistemas de información, captura de pantallas y descripción de las principales partes de dichos sistemas.

Sistema externo: Aduanet

- Sistema de información proporcionado por la SUNAT, Operatividad Aduanera. Información de importaciones de productos a través de una partida arancelaria.
- Presenta diversos ítems que describen a los productos importados, tales como: Importador, Marca, Cantidad, Lugar de procedencia, etc.
- Permite exportar la información a una hoja de cálculo para manipular y filtrar información de acuerdo a las necesidades de la persona que hará el análisis.

Sistema Interno: Sistema de Ventas

- Sistema desarrollado por el área de Sistemas de la empresa, permite a través de usuarios y contraseñas acceder a información en distinto nivel.
- El Departamento de Marketing posee su propio usuario y contraseña y accede a un 80% de toda la información recolectada por los vendedores en el sistema. El 100% de la información la posee Gerencia General.
- La información está filtrada y/o dividida en diversas formas y escalas. Base de datos de todos los clientes, información de ventas ganadas y perdidas por los vendedores, información de cuentas planeadas y no planeadas para el trabajo mensual.

- El Reporte ABC que arroja el sistema con los datos semanales que los vendedores llenan con sus actividades de ventas, posibles cierres de ventas, demostraciones, etc.

El resultado que se obtuvo de esta metodología fue identificar todo el proceso que se atravesó para la gestión de la información y cómo se presentó la toma de decisiones a partir de ésta.

b) Objetivo 2. Identificar las fuentes de verificación utilizadas por el Departamento de Marketing en la empresa para la gestión de la información.

Un segundo objetivo fue conocer las fuentes de verificación de la información recolectada, para ello se utilizaron matrices de verificación en el que se cruzaron la información de ambos sistemas, para poder hacer más confiables los resultados obtenidos y el análisis de la información para la toma de decisiones.

En estas matrices se recogieron los datos generados por los ejecutivos de ventas, quienes ratifican o desmienten la información presentada por los Sistemas externos de la empresa.

c) Objetivo 3. Identificar los canales de comunicación en los niveles de la organización para la transmisión de la información.

Este tercer objetivo identificó los canales de comunicación en los niveles de la organización para dar a conocer la información recolectada, así como nutrir dicha

información, mejorarla y garantizar que diversas miradas e intereses coincidan para obtener información veraz y estratégica para la empresa.

Para obtener esta información se identificaron dichos canales a través de diagramas de flujo de la información en los niveles de la empresa, especificando para cada nivel de la organización los canales empleados durante cada proceso de la gestión de la información.

d) Objetivo 4. Brindar recomendaciones para la réplica de la experiencia.

La experiencia en Soroban S.A., en la cual los actores principales de la empresa han dado los primeros pasos para comenzar a gestionar la información, ha generado dinámicas en otras organizaciones que reivindican la posibilidad de replicar la experiencia.

Los logros alcanzados están creando un ambiente para la expansión de la gestión de la información en las empresas, para proliferación de organizaciones inteligentes y competitivas. Esta circunstancia requiere de una sistematización de la experiencia, y al mismo tiempo orientar los procesos en gestión de la información a partir de las recomendaciones que se derivan del presente estudio.

CAPITULO 5

DESARROLLO DE LA SISTEMATIZACIÓN

5.1 Sistemas de información interno y externo de la empresa Soroban S.A. Etapas de la Gestión de la información.

El Departamento de Marketing planifica la investigación del mercado y la competencia a partir del cual manejará indicadores que le permitirá poder presentar propuestas a los niveles de la organización correspondientes. Esto parte de acuerdo a los balances anuales que la empresa maneja en relación a indicadores numéricos de ventas, etc.

En ese sentido, tiene como primer punto de partida el conocimiento de los sistemas de información con los que cuenta la empresa, a detalle, indicando sus principales características, sus funciones, y el uso que cada usuario debe darle para poder acceder a la información que se obtienen a través de ellos.

5.1.1 Sistema de información interno:

Para nuestra sistematización, debemos tener en cuenta que en primer lugar tenemos el Sistema de Información Interno llamado "Sistema de Ventas", en el cual se presenta la información obtenida por los vendedores de la empresa donde registran sus actividades diarias, información de sus clientes, de la competencia y se maneja además través de porcentajes la posibilidad de las ventas. Del mismo modo, se registran ventas ganadas y perdidas, existiendo un acápite donde pueden introducir información de la competencia como costos, promociones, etc.

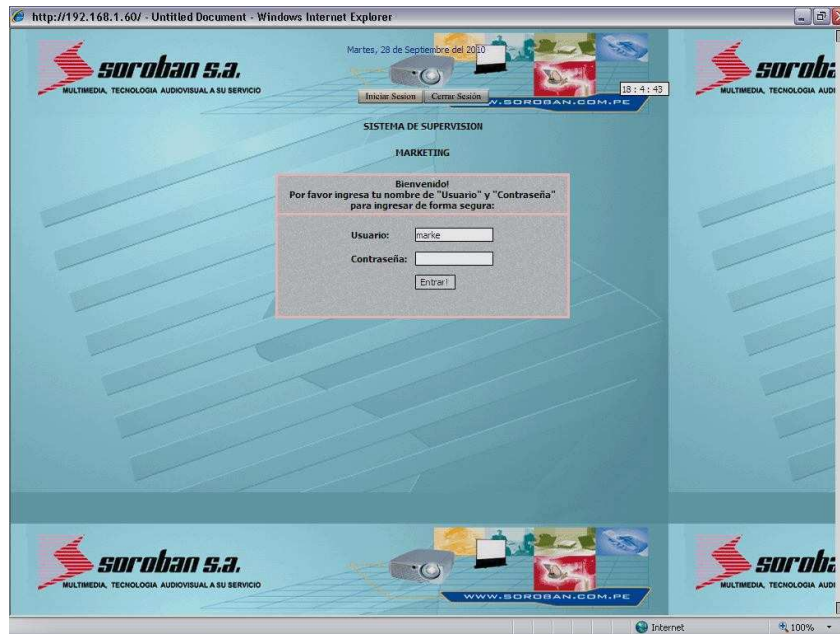


Figura N° 4. Sistema de Ventas.

A través de un usuario y una contraseña, el Departamento de Marketing accede a la información que contiene el sistema, cabe indicar que los usuarios pertenecen a todos los niveles de la empresa, con sus restricciones de acuerdo a lo que se necesita saber e ingresar por usuario. Para el caso del Departamento de Marketing, el sistema le muestra en un 80% toda la información que se maneja en el sistema, ya que debe hacer el análisis de la información presentada, así como la recopilación de los datos que se presentan.



Figura N° 5. Sistema de Ventas.

En dicho sistema podemos observar cómo se ha dividido la información por Perspectivas, Reportes de actividad diaria, Reporte semanal ABC, información de ventas, de clientes y la base general de la empresa.



Figura N° 6. Sistema de Ventas.

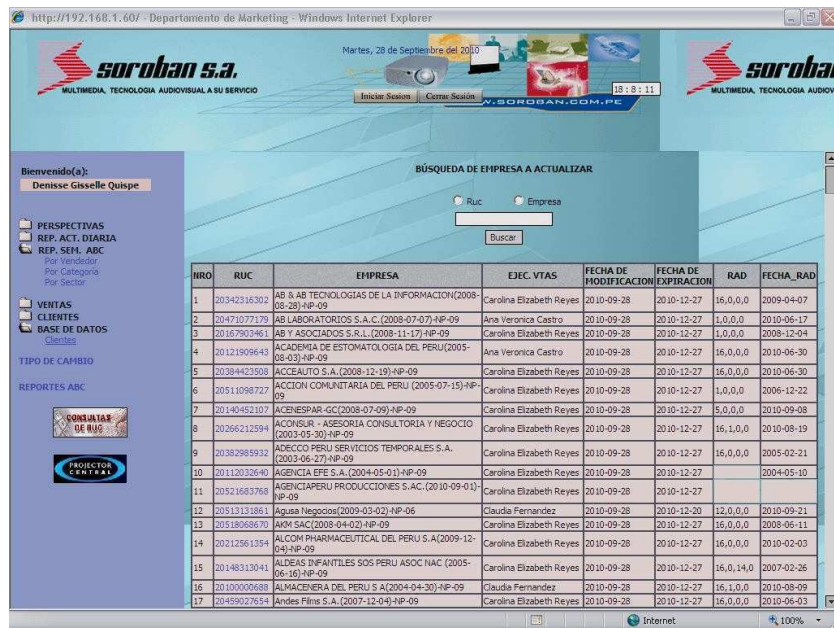


Figura N° 7. Sistema de Ventas.

Este sistema de ventas maneja información desde hace 10 años, donde se pueden encontrar la lista de clientes desde esa época y cuál es su línea de adquisición por productos, por fechas y por costo. Asimismo, cómo cada vendedor ha ido manejando la cuenta desde se le asigna de acuerdo a políticas internas de ventas.

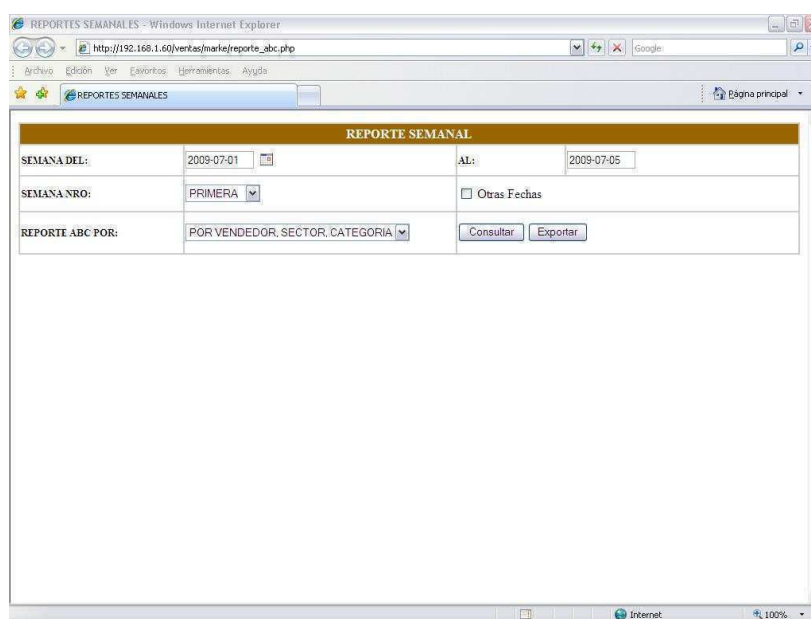


Figura N° 8. Sistema de Ventas.

5.1.2 Sistema de información externo

Por otro lado tenemos el Sistema de Información externo, nos estamos refiriendo al Sistema de Operatividad Aduanera de la SUNAT, en el cual teniendo acceso a la partida arancelaria del producto podemos visualizar las fechas, características, precios de los equipos de acuerdo al mes que estimamos conveniente. Cabe indicar que este servicio es gratuito, mediante el cual todas las empresas y/o personas que necesiten esta información pueden acceder libremente.

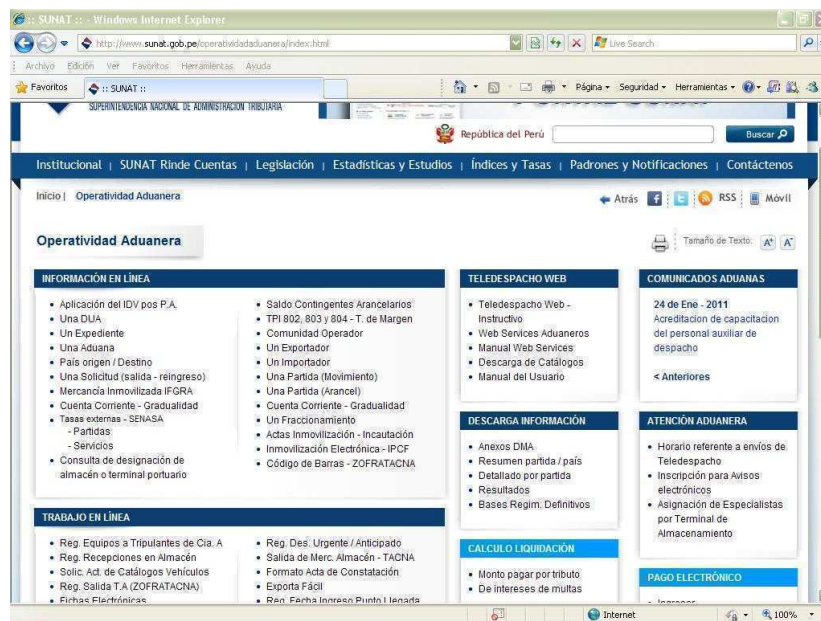


Figura 9. Sistema Aduanet

Partida: 8528690000 - - Los demás

ADUANA	NUMERO	FECHA	CANTIDAD	UNIDAD	CONDICION	NOM. COMER.	CARACTERISTICA
AEREA DEL CALLAO	080650	20090731	1	U	NUEVO	PROYECTOR	PROJE
AEREA DEL CALLAO	080865	20090731	20	U	NUEVO	PROYECTOR MULTIMEDIA	NO F
AEREA DEL CALLAO	080921	20090731	10	U	NUEVO	PROYECTOR	EPSON POWERLIFE 83-
AEREA DEL CALLAO	079327	20090727	39	U	NUEVO	PROYECTOR MULTIMEDIA	DIGITAL F
AEREA DEL CALLAO	079327	20090727	90	U	NUEVO	PROYECTOR MULTIMEDIA	DIGITAL F
AEREA DEL CALLAO	079327	20090727	39	U	NUEVO	PROYECTOR MULTIMEDIA	DIGITAL F
AEREA DEL CALLAO	079327	20090727	50	U	NUEVO	PROYECTOR MULTIMEDIA	DIGITAL F
MARITIMA DEL CALLAO	168436	20090724	88	U	NUEVO	PROYECTOR MULTIMEDIA	X20 DIGITAL F
MARITIMA DEL CALLAO	168470	20090724	1	U	USADO	PROJECTOR	PROJECTOR SHAR
MARITIMA DEL CALLAO	168792	20090724	5	U	NUEVO	PROYECTOR	
AEREA DEL CALLAO	078223	20090723	20	U	NUEVO	PROYECTOR MULTIMEDIA	NO F

Figura N° 10. Sistema Aduanet

Esta información es la que se trabaja en el área de Marketing, se procesa, depura y se complementan los datos de acuerdo a los indicadores que debe presentar para ser información valiosa para la toma de decisiones. Una vez obtenidos estos datos se realizan los cuadros estadísticos donde se filtra la información de acuerdo a los campos de interés. Cabe decir, por ejemplo, de acuerdo al número de importaciones realizadas en el mes, el monto total de los equipos, las importaciones por marca, distribuidor, etc.

El trabajo con estos sistemas de información responden a una serie de indicadores, que se presentan en los siguientes cuadros y que el Departamento de

marketing maneja como documentos de gestión para la realización de sus actividades dentro de la empresa. Indicadores que se deben tomar en cuenta desde las actividades que realiza el usuario de estos sistemas, ya que más allá de los sistemas están las personas que acceden a los datos y le dan sentido a la información. Así mismo de la calidad de la información con la que se cuenta y cómo se maneja.

5.1.3 Cuadros de Indicadores de los Sistemas de Información

Es importante contar con indicadores para los sistemas de información que se manejan en la empresa, el Departamento de Marketing cuenta con diversos cuadros que han sido creados por ellos mismos para poder cumplir con todo el proceso de gestionar dicha información.

En primer lugar tenemos una matriz general que se basa estrictamente en los indicadores del propio sistema de información, desde la actuación propia del usuario, para su manejo de los sistemas, así como del propio “insumo” del que se nutren.

Del mismo modo, utiliza una lista de chequeo sobre estos indicadores para poder cumplir las acciones necesarias dentro del proceso de gestión de la información, al no ser cumplido lo requerido para continuar con el proceso, se deben seguir los procedimientos respectivos para satisfacer todas las necesidades que se requieren.

Matriz General

ACTIVIDAD QUE REALIZA EL USUARIO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	CARACTERÍSTICAS CULTURALES DEL USUARIO DE LOS SISTEMAS DE INF.	CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN
Exigencia que satisface la información que requiere.	Experiencia en el tipo de actividad	Nivel de actualidad de la información
Propósito con que utiliza la información	Hábitos en el uso de la información	Tipo de información que requiere (gráfico, económico, etc.)
Relación o vinculación de su necesidad con su organización	Idioma en que puede consultar la información	Forma de presentación de la información (resúmenes, informes, reportes, etc.)
Pertinencia con que se utiliza la información	Capacidad de análisis de la información obtenida	Frecuencia con que requiere la información (semanal, mensual, semestral, anual)

Cuadro 1

ACTIVIDAD QUE REALIZA EL USUARIO DE LOS SISTEMAS

- **Departamento de marketing**
- **Departamento de Ventas**
- **Gerencia General**
-

Indicador	Siempre	Casi Siempre	Nunca
Experiencia en el tipo de actividad			
Hábitos en el uso de la información			
Idioma en que puede consultar la información			
Capacidad de análisis de la información obtenida			

Cuadro 2

CARACTERÍSTICAS CULTURALES DEL USUARIO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Indicador	Siempre	Casi Siempre	Nunca
Exigencia que satisface la información que requiere.			
Propósito con que utiliza la información			
Relación o vinculación de su necesidad con su organización			
Pertinencia con que se utiliza la información			

Cuadro 3

CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN

Indicador	Siempre	Casi Siempre	Nunca
Nivel de actualidad de la información			
Tipo de información que requiere (gráfico, económico, etc.)			
Forma de presentación de la información (resúmenes, informes, reportes, etc.)			
Frecuencia con que requiere la información (semanal, mensual, semestral, anual)			

Para obtener la información de dichos sistemas de información, hay un procedimiento que el área de Marketing desarrolla en cada momento que necesite contar con los datos que los sistemas arrojan. (Figura 8).

Matriz de validación

De acuerdo al diagrama presentado podemos observar que una vez obtenida la información a través de los Sistemas de Información, se debe validar dicha información de acuerdo a unos indicadores que deben cumplir. Para ello, el Departamento de Marketing maneja ésta matriz que se debe completar para cada proceso.

MATRIZ Nº 1 – RECOLECCIÓN INFORMACIÓN

Sistema: _____
Mes y Año: _____
Cantidad de registros: _____
Línea de Producto: _____
Partida Arancelaria: _____

<u>Criterios</u>	<u>Si</u>	<u>No</u>
Fechas actualizadas		
Todos los campos llenos		
Incluye precios FOB		
Incluye precios CIF		
Características completas de equipos		

De acuerdo a lo que arroje esta primera matriz podemos continuar con el proceso de gestión de la información. Si se cumple con la información completa requerida se continúa con el siguiente paso, de no tener la información completa se debe hacer un alto al proceso y empezar por completar los datos que hacen falta, para eso se requiere a base de datos de la propia empresa o los que se encuentran en el mercado. Cabe indicar que la información de la competencia es accesible ya que existe variedad de fuentes para verificar los datos en la red como en documentos obtenidos a lo largo del tiempo por la empresa. En última instancia se consulta al vendedor quien realiza la investigación de mercados pertinente para colaborar con esta parte del proceso.

DIAGRAMA DE FLUJO GESTIÓN INFORMACIÓN – DPTO. MARKETING

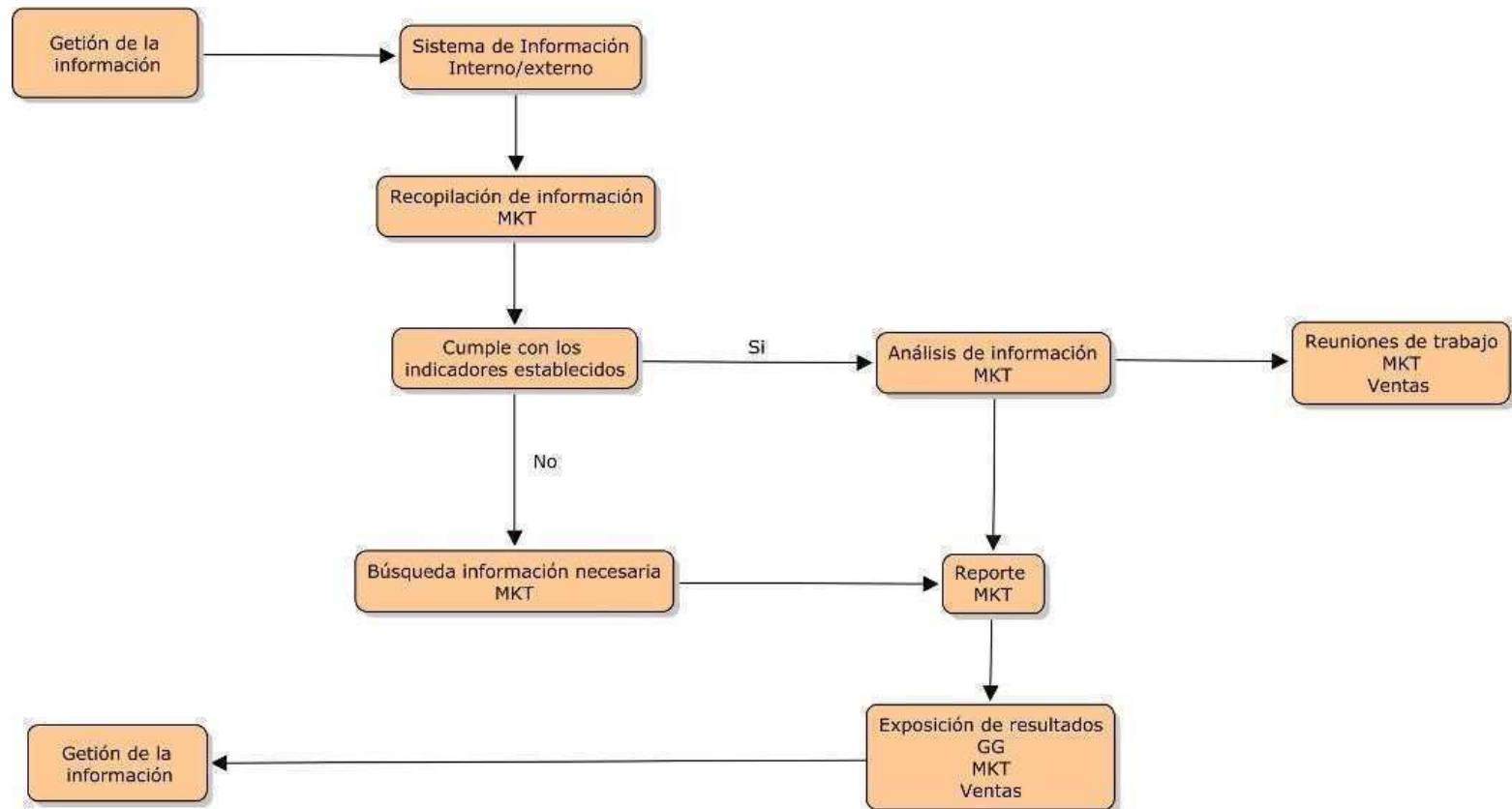


Figura Nº10. Diagrama Gestión de la Información (Elaboración propia)

5.2 Una mirada de los protagonistas

Pero los Sistemas son importantes también para las personas que las utilizan, quienes diariamente aportan datos, generan o presentan información depurada, analizada, como es el caso del Departamento de marketing. En ese sentido, se realizaron entrevistas de profundidad a los principales actores que usan los sistemas de información y por ende participan en el proceso de la gestión de la información.

Haciendo un análisis de las entrevistas realizadas podemos tener en cuenta tres grandes ítems a los que ellos se refieren (Ver anexos):

- ***La importancia de la gestión de la información en la empresa***, todos los entrevistados concuerdan en que es importante gestionar la información para la toma de decisiones, y principalmente obtener datos reales y verificables. El proceso comercial en la empresa requiere de un riguroso proceso para obtener la información de los sistemas de información internos y externos, ya que diariamente el mercado está en constante movimiento y en este rubro vinculado a la tecnología es aún mucho más cambiante porque los equipos se desactualizan constantemente. En cada uno de los procesos, los actores entrevistados son conscientes de su papel y función que cumplen, encuentran algunas dificultades

sobre todo al principio ya que entender la calidad de información que se necesita es crucial para tener resultados claros y medibles.

Del lado de la Gerencia, indica que este proceso llevado a cabo principalmente por el área de Marketing es esencial, indica que se debe conocer muy bien los Sistemas de Información de la empresa, se debe tener una conciencia comercial y se debe orientar a brindar información competitiva en el mercado. Información que debe apoyar la toma de decisiones comerciales y gerenciales enfocadas en los resultados de ventas.

Para el tema netamente del grupo de ventas, ellos indican que es importante la gestión de información, sin embargo para ellos el proceso es más complicado, ya que forman parte directa de las obtención información tanto para la recopilación de datos como ser ellos mismos los analizados de acuerdo a sus actividades comerciales. Ellos tienen una cercanía directa con los Sistemas de Información y por ende con el Departamento de Marketing, ambos retroalimentan los sistemas y entran en constante debate sobre la información que arrojan los sistemas. Ya que ellos son encuestadores diarios en el mercado, mientras la oferta que presentan los Sistemas en algunos casos difieren de los que ellos encuentran en la calle.

- ***La importancia de la labor de marketing en el proceso para la información,*** una vez entrevistados los involucrados han concluido que los principales impulsores de este proceso son las personas que laboran en el

Departamento de marketing, a quienes llega toda la información de los sistemas tanto interno como externo. Han indicado desde el área de Ventas que son ellos quienes deben nutrir su información del mercado y por ende colaborar en hacer más competitivos los productos. Son quienes deben proponer carteras de clientes y son quienes deben guiar las ventas orientadas a resultados.

El personal de marketing es consciente también del rol que cumplen en la empresa para la gestión de la información, sin embargo indican que el apoyo debe partir tanto de gerencia general como el área de ventas, ya que en muchas ocasiones están esperando resultados obtenidos únicamente de su trabajo. Se necesita la colaboración para acortar el camino a los resultados esperados.

- ***La importancia de la toma de decisiones***, todos los entrevistados han coincidido que una vez obtenida la información necesaria, se deben tomar las acciones correspondientes para mejorar las labores comerciales dentro de la empresa. Del mismo modo, indican que en esta parte del proceso es donde se encuentra la demora para recibir la información. La cercanía para poder recibir la información de lo obtenido en los análisis realizados por marketing no son del todo factibles, aún existe cierta reticencia por la gerencia en dar la información completa a la que ellas acceden en tiempo oportuno.

Para ellos está la fase en la que se deben tomar acciones reales para mejorar las actividades comerciales, para reforzar las políticas de ventas y planes de gestión que apoyen el proceso comercial.

5.3 Fuentes de verificación utilizadas por el Departamento de Marketing para la gestión de la información. Sistemas de información interno y externo.

Una vez realizado el proceso de búsqueda de la información a través de ambos sistemas era necesario contrastar ambas, para poder dar un resultado del análisis que haya sido verificado por estas dos fuentes. En esta parte del proceso como Departamento de Marketing necesitamos hacer el contraste de información, tanto de lo que teníamos de la oferta del mercado cómo la investigación que hacían los vendedores diariamente con sus clientes y con la competencia. Para ellos elaboramos 05 matrices de verificación de información que eran completados antes de la realización de las recomendaciones y conclusiones finales.

Estas matrices son las más importantes en todo el proceso de la gestión de la información, pues a través de ellas, hacemos un cruce de lo obtenido internamente y lo proporcionado por los sistemas externos. El trabajo del Dpto. de Marketing tiene su punto clave en las coincidencias o desavenencias de ambos resultados, y principalmente de las acciones que se realizaron una vez obtenidos los datos.

MATRIZ N° 2 – VERIFICACION

Sistemas: _____
Mes y Año: _____
Cantidad de registros: _____
Línea de Producto: _____
Partida Arancelaria: **8528690000**

	Sistema Interno	Sistema externo	<u>Observaciones</u>
Marca	Precio x producto específico:		

Esta matriz nos ayudó a identificar la variación en el precio de importación y el costo realizado en la venta con el cliente. Pudiendo identificar algunas diferencias que podían actuar a favor de la empresa para manejar un margen más cercano a las necesidades del cliente.

MATRIZ N° 3 – VERIFICACION

Sistemas: _____
Mes y Año: _____
Cantidad de registros: _____
Línea de Producto: _____
Partida Arancelaria: **8528690000**

Características producto	Sistema Interno	Sistema externo	Observaciones
	Número de equipos vendidos	Número de equipos importados	
Lúmenes			
Marca			
Tecnología			

Esta matriz nos ayudó a identificar la diferencia que existía entre los equipos que se importaban de cierta característica y lo que los vendedores recogían del mercado en su labor diaria. De esta forma era preciso saber que buscaba el cliente, que características del producto, y las marcas de su preferencia.

MATRIZ N° 4 – VERIFICACION

Sistemas: _____

Mes y Año: _____

Cantidad de registros: _____

Línea de Producto: _____

Partida Arancelaria: **8528690000**

	Sistema Interno	Sistema externo	Observaciones
Distribuidor	Ventas perdidas con ese distribuidor	Número de equipos importados	

Esta matriz fue una de las más importantes ya que nos ayudó a identificar a nuestra principal competencia, y poder compararlos con los que los vendedores de la empresa perdían cuando se enfrentaba en el proceso comercial de venta.

MATRIZ N° 5 – VERIFICACION

Sistemas: _____
Mes y Año: _____
Cantidad de registros: _____
Línea de Producto: _____
Partida Arancelaria: **8528690000**

		Sistema Interno		Sistema externo	Observaciones
Sector	Marca	Ventas ganadas	Ventas perdidas	Número de equipos importados	

Esta matriz colaboró en la identificación de los sectores a los que llegaban los productos con ciertas características, se contrastaba la información que los vendedores manejan en el sistema interno, ya sea por bajas en las ventas o por la necesidad de buscar nuevos productos. Para la sectorización de cuentas esta matriz fue importante y reflejaba la necesidad del mercado.

5.4 Flujos de comunicación interna en los niveles de la organización para la transmisión de la información.

Los canales de comunicación que se utilizaron en la empresa en el periodo de ésta sistematización fueron los formales. Ya que la empresa Soroban S.A. es una empresa con una cultura organizacional jerárquica vertical y que cumple con la transmisión de la comunicación escrita por los estamentos que se establecen para el flujo de la información. En ese sentido es importante conocer el organigrama de la empresa, cuáles son sus estamentos y las jerarquías establecidas de acuerdo a cargos y funciones. (Ver anexo).

Por lo que podemos mencionar que el Departamento de Marketing manejó un canal de comunicación ascendente de orientación vertical y escrita a través de la entrega de reportes, memos, circulares e informes sobre la información obtenida y analizada de los sistemas de información.

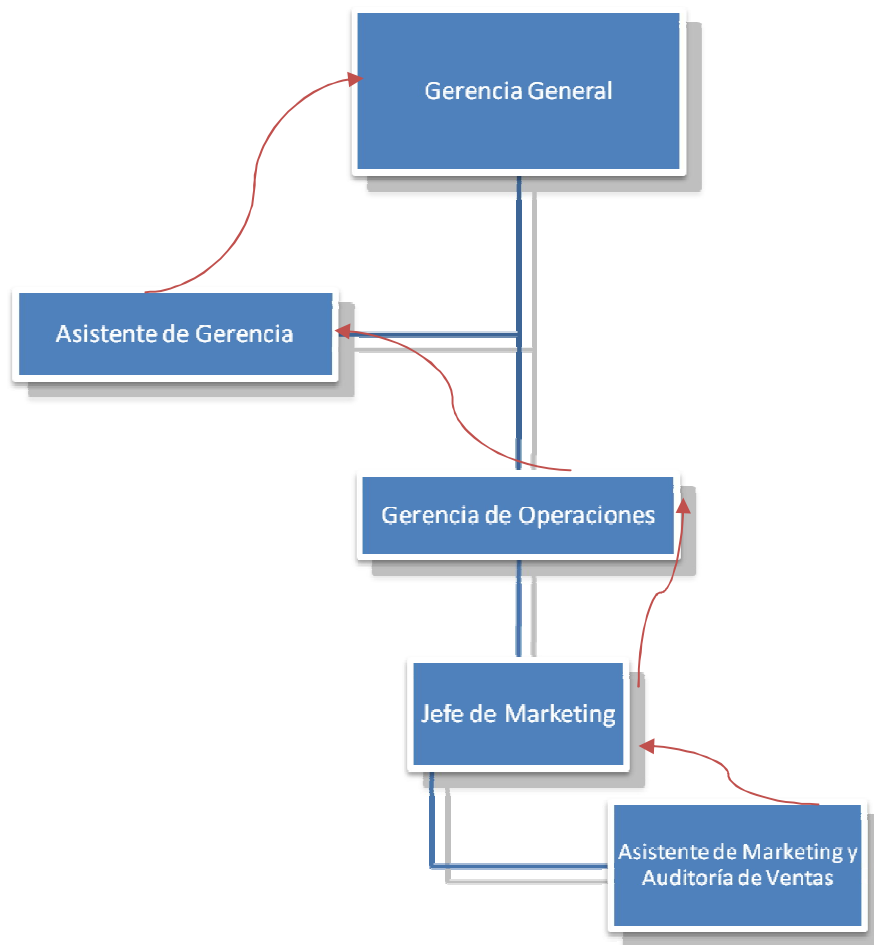


Figura N° 11 Canal vertical (Elaboración propia)

Y en segunda instancia estamos hablando de una comunicación horizontal, oral y ascendente para comunicarse con los miembros del grupo de ventas y el propio departamento de marketing. Se realizaron entrevistas, reuniones, comités, conversaciones, etc.

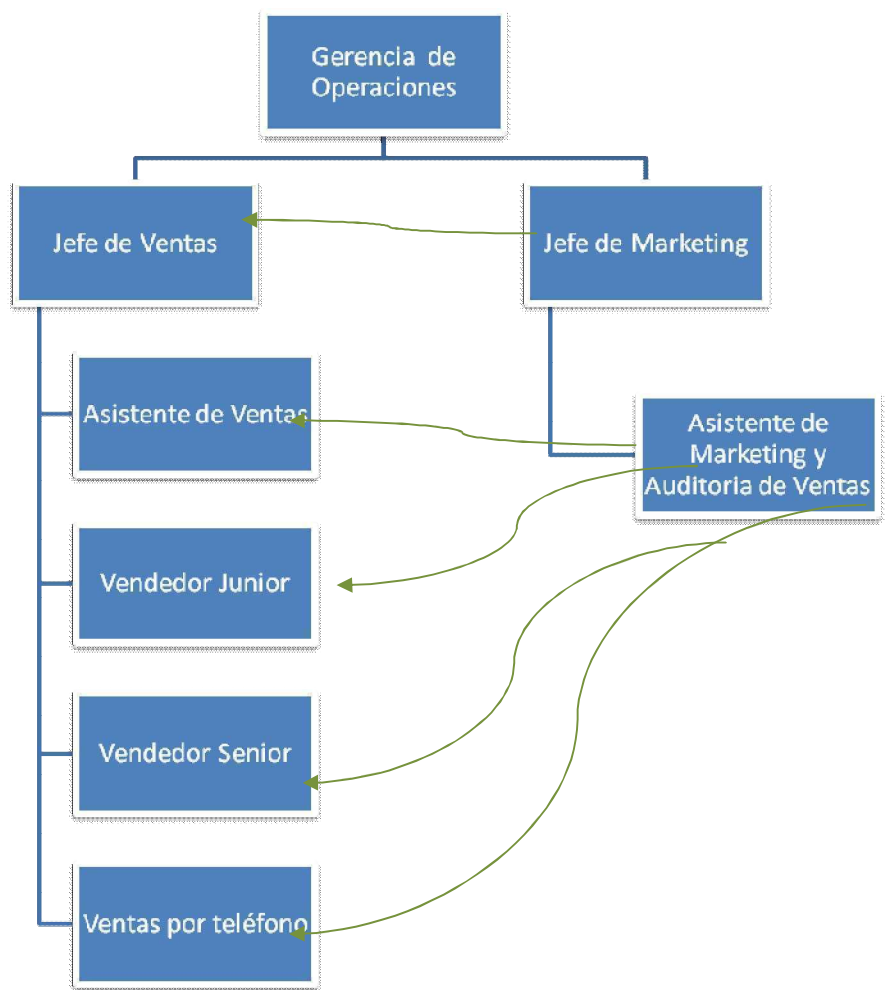


Figura N° 12 Canal horizontal (Elaboración propia)

CAPITULO 6

RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACION

6.1 Nueva descripción

Luego de haber realizado la presente sistematización, es importante confluir en algunos puntos que son centrales para poder diferenciar el trabajo con sistemas de información y la carencia de los mismos. En primer lugar, el manejo que existe con la información en las organizaciones, la importancia que se le da y el análisis que se hace de la misma.

En algunas ocasiones nos centramos tanto en realizar acciones, fijar lineamientos, medir impactos, etc. pero no hemos volteado la mirada al primer paso –la recolección de los datos-. Consideramos que tanto en las grandes empresas con sofisticados sistemas de información a todo nivel, y procesamiento de datos con respuestas inmediatas, surge la posibilidad de gestionar la información de manera más sencilla e instrumental para el caso de medianas o pequeñas empresas. Tal es nuestro caso y el motivo de nuestra sistematización.

Debemos partir del simple hecho de la labor que el comunicador organizacional realiza en su ámbito de desarrollo, siendo actor fundamental de la creación de campañas de imagen, actividades de comunicación interna, campañas publicitarias, gestión de la comunicación corporativa, etc., sin embargo existe aún bastante área de desarrollo en el tema gestión de la información y comunicación en las organizaciones. Cumplido el perfil que todo comunicador organizacional debe poseer, estamos en la condición de poder generar espacios dentro de este

campo de acción, ya que su formación analítica y a la vez sensible de todo el proceso comunicacional de la empresa lo requiere.

La posibilidad de gestionar que tiene el comunicador, fácilmente puede hacer que integre sistemas de información y puede acceder a resultados a través de la misma, ya que el personal de cualquier empresa necesita información externa e interna para tomar decisiones y para poder planificar en el marco de sus estrategias y necesidades.

La gestión de la información es el proceso que se encarga de suministrar los recursos necesarios para la toma de decisiones, así como para mejorar los procesos, productos y servicios de la organización, y cobra especial importancia en las empresas con la aparición de la informática. Nos referimos a los sistemas de información que hoy estamos analizando y sistematizando para esta experiencia.

Existe una nueva visión a partir de la utilización de dichos sistemas de información, sobretodo porque se encuentra muy cercano a nosotros, ya que está vinculado a la parte estratégica de toda organización, a partir del cual empezaremos a tomar decisiones para realizar acciones de marketing, comunicación, ventas, gerenciales, etc.

También es cierto que existe gestión de la información en muchas organizaciones, sin embargo no se garantiza que sea buena o de la forma correcta, debemos tener en cuenta que una mala gestión de la información es la que favorece que el conocimiento esté disperso entre múltiples áreas de la empresa sin disponer de visión global y manteniendo pequeños islotes de conocimiento en departamentos específicos.

Por ello, nuestra labor está precisamente en que ese conocimiento no queda disperso, a través del manejo correcto de canales de comunicación entre los involucrados, incentivando la participación y sensibilizando a los usuarios que cada acción es importante.

6.2 Los contextos en que se desarrolló la experiencia:

La experiencia se desarrolló dentro de un contexto institucional y nacional, pues todo el trabajo realizado fue dentro de la empresa, las acciones antes, durante y al terminar la gestión de la información durante el periodo presentado.

A nivel institucional podemos indicar que las áreas involucradas en la experiencia fueron los Departamentos de Marketing y Ventas y Gerencia General, cada uno cumple una función principal en el momento de su interacción con los sistemas de información tanto internos como externos, como es explicado líneas arriba. Pero el trabajo central está en el Departamento de Marketing y Comunicaciones, que es de donde confluyen los datos y donde se genera el tratamiento de la información.

Así como el comienzo de las comunicaciones dentro de la empresa sobre los resultados obtenidos de los mismos.

La experiencia se sitúa entre los meses de Enero a Julio del 2009, siendo una empresa de capital peruano de desarrolla principalmente en el contexto nacional, su mercado es el local, tanto a nivel de Lima como Provincia, por ello los datos obtenidos y el trabajo de la investigación de mercados se realiza para este mercado.

6.3 Aspectos centrales

Para realizar la gestión de la información en la organización estudiada, ha sido necesario estudiar los sistemas de información internos como externos, comprender como han sido desarrollados y la función que cumplen para obtener información adecuada para la tomad e decisiones. Se deben tener en cuenta que existen una serie de indicadores que el usuario como la información debe cumplir para formar parte del proceso de gestión.

Cada una de estas partes se vuelve fundamental para empezar con el proceso, se debe recopilar datos, exigir ciertas características y comportamientos de los usuarios, a fin de garantizar éxito en sus funciones. En ese sentido podemos referirnos a la precisión, la oportunidad, capacidad de proceso, concisión, relevancia, disponibilidad y seguridad de la información.

Dentro de ese proceso estuvieron las áreas involucradas, lideradas por el Departamento de Marketing y Comunicaciones, y gerenciadas directamente por la parte directiva. Es en el área de Marketing donde empieza el proceso de gestión y en la dirección donde debe culminar para la toma de decisiones. No si antes, haber sido parte de las políticas que dicha organización sustenta, tanto para la toma de decisiones.

Cada usuario o sujeto interviniente, tiene una función específica o una tarea que debe cumplir para que el recorrido de la información llegue oportunamente y pueda ser analizado correctamente, de ser el caso dicha información no reúna los requisitos necesarios existen también las matrices y/o cuadros que ayudan a completar los datos faltantes y poder contar con el insumo necesario y continuar con el proceso empezado.

Una vez recolectada la información, se pasa al momento del conocimiento, con los datos expuestos empieza el proceso de análisis, verificación, contrastación, en este caso, de los sistemas de información interno y externo. Y finalmente emitir juicios de los resultados obtenidos.

Es dentro de ese proceso que nos encontramos con dificultades que retrasaron las acciones, nos estamos refiriendo a aspectos técnicos como al trabajo de las personas involucradas, es aquí donde la cultura de la organización juega un rol importante. Ya que, las personas no estaban acostumbradas a formar parte de un

sistema y no eran conscientes que su aporte era valioso para la parte del proceso. Eso ocurrió básicamente con el área de Ventas, quienes eran principalmente los actores primarios para este proceso de gestión de información.

De otro lado, esto perjudicó el normal desarrollo del proceso, si bien, cuando se inició el año en estudio, se había implementado recientemente este modo de trabajo, el personal de ventas era consciente que no había otra forma que conocer el mercado que a través de este sistema, ya que el rubro y el tipo de organización lo ameritaba.

Otra parte álgida dentro del proceso es la cúspide del organigrama, el nivel de dirección, también generó en muchas ocasiones retrasos tanto en las comunicaciones como en la recolección de los datos, ya que por eso una organización lineal, los procesos de envío de información eran más lentos porque tenían que pasar por algunos estamentos antes de llegar al área de Marketing. Del mismo modo, la parte directiva, era quien recibía en primer lugar la información analizada, y era quien decidía el tiempo que transcurriría para presentarlo al resto de trabajadores de la empresa.

Cabe mencionar, que a pesar de esas demoras, la dirección de la empresa, optó por mejorar los sistemas de información y apostar por la utilización de las tecnologías de la información para la gestión de la información en la empresa. El

mantenimiento de los sistemas creados en la empresa, por el área de Sistemas era frecuente, debido a la gran información que se manejaba en ellos.

Otro aspecto clave son los canales y flujos de comunicación que se manejaron en la organización, si bien el tema de recogimiento de información era por parte de los vendedores y de los datos externos obtenidos por los sistemas, existió también una comunicación informal, ya que otros actores de la empresa, también tuvieron participación por su constante involucramiento con el mercado.

Pero, lo predominante fue la comunicación ascendente, formal y en algunos casos horizontal, sobre todo para la exposición de resultados. Por lo que podemos definir que la organización está enmarcada en una cultura funcional y bastante rígida.

CAPITULO 7

7.1 Balance

7.1.1 Lecciones aprendidas

- Las organizaciones deben contar con un sistema de información interno y externo para la toma de decisiones de diversa índole.
- Manejar una comunicación horizontal favorece el intercambio de información en la organización.
- Utilizar un tipo de comunicación vertical y descendente en la organización dificulta el proceso de gestión sobre todo para la recolección de los datos.
- Es importante conocer el organigrama de la organización y las funciones que cada área y/o responsable desempeña en la organización.
- Es imprescindible evaluar la tecnología con la que se cuenta dentro de la organización para implementar los sistemas de información que brinden eficiencia y eficacia.
- El trabajo con indicadores de gestión y matrices apoya el proceso de gestión de la información, ordenando y allanando el camino para la evaluación y el análisis.
- Es importante hacer un cambio de visión cultural dentro de la organización sobre el uso de la información para el avance y mejora de resultados generales, y sobre todo sobre las opiniones opuestas o temerosas a la tecnología.

- La implementación de un sistema de información implica un cambio organizativo que no afecta solo a la dirección de la empresa sino también a sus empleados a fin de crear una plataforma acorde a las responsabilidades.
- El proceso de gestión de la información debe cumplir sus etapas de acuerdo al flujograma, para agilizar los resultados.
- La comunicación informal en muchas ocasiones puede distorsionar los mensajes que se pretenden emitir una vez obtenida la información, debemos tener bien reconocido donde se presentan la informalidad.

7.1.2 Logros y avances.

- Implementación de dos sistemas de información interno como externo adecuado en la organización.
- El personal de la empresa, en especial el de ventas ha comprendido la importancia de su involucramiento en el proceso de gestión.
- La comunicación vertical ha pasado también a ser una comunicación horizontal, de manera forzosa, debido, a la comunicación que debe existir para la solicitud y entrega de información.

- Se ha sistematizado cuadros y matrices de verificación que se han instaurado para cada proceso, y que puede ser manejado por el Departamento de Marketing de manera detallada y rápida.
- La dirección de la empresa ha designado un presupuesto adicional para un personal dentro del área de Marketing que se encargue directamente de la supervisión y lleve a cabo todo el proceso de gestión.
- Se han determinado dentro del área de Marketing un manual de funciones específico para las tareas que cada persona debe manejar dentro del proceso de gestión.
- La dirección ha invertido en el mejoramiento del sistema de información interno de la empresa, con la compra de servidores y máquinas más potentes para el procesamiento de la data.
- Se han ordenado y sistematizado las fuentes de información que nutren los sistemas de información, tanto como páginas web, bases de datos, revistas, etc.

7.1.3 Problemas y tareas pendientes

- Uniformizar los sistemas de información interno y externo de la organización.

- Aceleramiento del proceso de recolección de información para el sistema de información interno.
- Capacitación en el uso de tecnologías de la información para los actores principales durante el proceso de gestión.
- Uniformizar los mensajes durante el proceso de la información, tanto para el área de ventas como para el resto de la organización.
- Contar con exceso de información no filtrada, lo que genera que el trabajo sea mayor durante el proceso. Exceso de bases de datos.
- La comunicación vertical es la que prevalece sobre la horizontal, lo que demora la publicación de los resultados para la acción de los actores.
- Conocimiento general de las actividades que se realizan para la gestión de la información por todo el personal de la empresa.
- Excesiva protección de la información manejada por los actores involucrados en la gestión.
- Falta de personal capacitado para el manejo estadístico de la información.

CAPITULO 8

APORTES DE LA SISTEMATIZACIÓN REALIZADA

8.1 A nivel Teórico-conceptual

Es importante que los comunicadores organizacionales, que diariamente somos quienes trabajamos con información interna y externa de las organizaciones donde nos desarrollamos, conozcamos los procesos que debemos seguir para una adecuada gestión de la información apuntando a la toma de decisiones sustentadas en un trabajo arduo y técnico.

A nivel teórico debemos estar más cercanos a enfoques que se manejan en la actualidad, enmarcados en una sociedad de la información cambiante y que cuenta con nuevos paradigmas en el área de desarrollo de los profesionales de la comunicación e información.

El desempeño de las organizaciones de hoy, inmersas en la sociedad de la información está, en gran medida, determinado por su capacidad de crear valor por medio de la solución de los retos que plantea el entorno, mediante la identificación y perfeccionamiento de los flujos de información útiles, que aportan valores a sus decisiones y quehaceres cotidianos, es decir, mediante la gestión de la información y el conocimiento.

La gestión de la información y el conocimiento se convierten en un aspecto estratégico para las organizaciones que se insertan en el actual entorno y asumen las nuevas tecnologías de información y comunicación. Muchas organizaciones

recurren a la implementación de coherentes sistemas de gestión de información, espacios e infraestructuras para disponer de su propia información, compartir sus recursos y poseer canales de comunicación rápidos y eficientes, que colaboren con el desarrollo del trabajo y la toma de decisiones.

En la gestión de la información o del conocimiento es importante distinguir entre la aplicación técnica del proceso y los aspectos estratégicos de la gestión, incluso cuando si la gestión de la información y la gestión del conocimiento no puedan distinguirse.

La teoría de la comunicación considera la información en los niveles técnico (sintáctico), semántico y pragmático. En el nivel técnico, los datos —representados por símbolos— pueden tener un efecto sin una comprensión asociada. Los datos pueden reducir la incertidumbre en un sentido estadístico pero no en un sentido semántico.

En el nivel semántico, la información puede ser descrita como la materia prima de la que se deriva el conocimiento. La información es un estado de organización intermedio entre los datos y el conocimiento. Los datos deben ser documentados, organizados o interpretados dentro de un contexto a fin de transmitir el significado dentro de la estructura cognitiva del receptor.

Otro concepto importante que debemos manejar actualmente en esta sociedad de la información son las tecnologías de la información y comunicación enmarcados desde nuestra especialidad y tomando lo más prevaeciente de las mismas para el desempeño de la organización.

Por ello, se abre una nueva línea de investigación y acción para los comunicadores organizacionales, que son quienes trabajan con la información en la organización, quienes conocen la cultura organizacional, los flujos de comunicación, los niveles de mando, etc. Desde una perspectiva más holística pero que no deja de ser estratégica, nos determina a seguir investigando, planteando nuevos enfoques que distancian nuestra labor de los profesionales de la información y documentación.

8.2 A nivel Profesional

Esta sistematización contiene diversos aportes al quehacer profesional del comunicador organizacional, pues se abre una nueva línea de acción para el desempeño de nuestra especialidad. En ese sentido, la gestión de la información replantea el mercado de trabajo y demanda un nuevo tipo de profesional con importantes responsabilidades en el diseño y el desarrollo de los sistemas de información en las organizaciones.

Plantea nuevos retos al ejercicio de la profesión porque lo incita a la búsqueda de estrategias que intervengan en todo el proceso de la gestión de la información, haciendo de sus funciones la concatenación de todas las partes de la organización para el logro de resultados a través de una toma de decisiones eficiente.

Del mismo modo, exige mayor preparación tanto profesional como técnico, el conocimiento de nuevas tecnologías de la información, desde una mirada más holística observando sobretodo los procesos comunicacionales que intervienen en

los sistemas de información. Y los canales de comunicación que éstas nuevas tecnologías de la información nos ofrecen para llegar a toda la organización.

El comunicador organizacional está llamado a ser el gestor de liderazgo en cuanto a desarrollar la capacidad de posibilitar el acceso al conocimiento de todos los integrantes de la organización. Es quien maneja las riendas de la gestión de la información de manera eficaz y oportuna, liderando los procesos y agilizando las respuestas a través de los flujos de comunicación que se plantean de acuerdo al modelo de la organización.

Se convierte en un facilitador de la información reposando su veracidad en gran medida por la ética del profesional en comunicación. Los individuos inmiscuidos en el proceso informativo deben también crear mecanismos que permitan al usuario interactuar con herramientas que le facilitarán el satisfacer sus necesidades de información.

Una de estas herramientas y muy renombrada en los últimas décadas es la referente a la aplicación de las nuevas tecnologías de acceso a la información, las cuales involucran que el profesional no solo sea mediador entre las fuentes de información y el usuario final sino que más bien adquiera un comportamiento más dinámico, en donde también procure y dedique parte de sus esfuerzos en el enseñar a su comunidad de usuarios el manejo de éstas.

Los profesionales que serán responsables del proceso de gestión de la información deben instruirse en conocimientos básicos centrados principalmente

en el análisis, representación y organización del conocimiento, y en otros más cercanos a las técnicas vinculadas al mundo de la gestión empresarial.

Esta nueva situación obliga a los profesionales a adoptar un nuevo papel, la de ser profesionales con un conjunto de actitudes que impliquen una mayor orientación a los resultados, a la gestión y a los usuarios.

Del mismo modo, el comunicador contribuye a que la empresa toma decisiones informadas, y ser una figura cercana a la función gerencial cotidiana. Dejando atrás la idea de solo ser profesionales de tinta y papel.

En el nivel profesional el comunicador es gestor de la toma de decisiones informada, ya que a través de su gestión, es quien logrará que la información sea determinante o por lo menos relevante para asumir nuevos retos en la organización.

La mirada que el comunicador organizacional tiene al realizar el proceso de gestión de la información es integral y está ligada al ámbito de acción de directores generales.

8.3 A nivel Técnico-instrumental

Para trabajar la gestión de la información y manejar el aspecto gerencial de las comunicaciones, es necesario contar con herramientas y estrategias que nos ayuden a llegar a nuestros objetivos.

Es el caso de una herramienta esencial para todo proceso de gestión de la información nos estamos refiriendo a la implementación de los Sistemas de

información tanto internos como externos, que facilitan todo el proceso y que canalizan la información de tal manera que agiliza el análisis para la toma de decisiones.

Del mismo modo el manejo de cuadros y matrices para el llenado de la información, y cruce de datos nos ha servido mucho sobre todo para iniciar el proceso, pues antes de hacer cualquier análisis es importante manejar data real y verídica sobre la cual vamos a trabajar.

Estas matrices fueron creadas por el Departamento de Marketing, y fueron modificados, aumentadas, complementadas, en el camino de la observación y recolección de datos, pues se necesitaba de alguna forma reunir todo la información tanto interna como externa que manejábamos para luego hacer el análisis respectivo.

El cuadro de indicadores es una herramienta primordial porque nos sirvió para cuantificar e identificar tanto a usuarios como la calidad de la información que requeríamos para iniciar el proceso.

Otra de las herramientas que utilizamos para poder entender mejor a la organización fue creación de diagramas de flujos y comunicación, al que volvíamos cada vez que iniciábamos el proceso de información, la colaboración de los actores y la publicación de nuestros análisis. Esto nos permitía seguir adelante con el proceso, o tomar otra dirección para llegar al destino final, que era la presentación de resultados para la toma de decisiones.

Una de las principales estrategias que implementamos fue la creación de redes dentro de la empresa, para el proceso de gestión, es decir, trabajamos con el área de ventas para que su función sea alimentar los sistemas de información de forma coherente y uniformizada. Con el área administrativa manejamos el tema de documentación, ya que formalmente toda la información debía pasar por ésta área antes de ser analizada.

Y finalmente, una red de comunicadores y marketeros, quienes trabajábamos a base de indicadores y matrices nuestra información recolectada de los sistemas, pasando por muchos filtros para brindar resultados de calidad.

8.4 A nivel Social

A este nivel la experiencia sistematizada alcance un valor social, sobre todo por el papel de sus actores, nos estamos refiriendo, a los comunicadores organizacionales, quienes en su formación académica tienen un alto valor social y humano frente a otras disciplinas.

La gestión de la información ocupa, cada vez más, un espacio mayor en la economía de los países a escala mundial. Existiendo de esta manera una estrecha relación entre la gestión de la información y el conocimiento y la calidad del quehacer en una organización. Siempre teniendo en cuenta que las tecnologías son, necesariamente, un medio para transmitir y gestionar conocimiento e información, como elemento fundamental para el desarrollo dentro de cada una de las organizaciones.

Durante el proceso de toma de decisiones es importante conocer el sistema de valores y competencias que envuelven a la organización, por lo que se habla de explicitar y compartir conocimientos y valores para que la empresa, de manera integrada, aprenda y pueda alcanzar niveles de conocimiento organizacional capaces de producir los valores que satisfagan las expectativas de su objetivo social.

Cuando una organización es bien gestionada, utilizando todos sus recursos, estamos contribuyendo a formar una sociedad mucho más organizada, ordenada y enmarcada en una sociedad del conocimiento que desarrolle a los individuos y contribuya a la mejora de procesos.

Nos estamos refiriendo a la idea de calidad que no debe vincularse solo a la tenencia de recursos tecnológicos, porque si el usuario no recibe los servicios como él lo solicita entonces se habrá ido al fracaso.

La sociedad nos exige profesionales comprometidos con el desarrollo de su entorno, el enfrentamiento a nuevos retos, a nuevas formas de mirar una sociedad cambiante, que no debe perder la esencia de la ética y la verdad en cada una de nuestras acciones. La sociedad de la información va en camino a una sociedad del conocimiento, seamos nosotros quienes gestionemos información hacia la búsqueda de conocimiento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La gestión de la información se logra a partir de los logros de los colectivos y los equipos, que aportan el conocimiento y la inteligencia.
2. La gestión activa de la información tienen como objetivo el progreso de la organización.
3. Sin la gestión de la información, es imposible tomar decisiones adecuadas, trazar las políticas y diseñar los procesos de la organización.
4. La información, tanto cuantitativa como cualitativa, es una parte fundamental del conocimiento y, por tanto, gestionarla adecuadamente es una condición necesaria, si se pretende realizar una gestión del conocimiento de calidad.
5. Es imprescindible que se incentive a las organizaciones en prácticas de inteligencia comercial, sobre todo en la implementación de sistemas de información.
6. Los sistemas de información bien implementados en la organización ayudan a agilizar el proceso de gestión de la información.
7. El comunicador organizacional es capaz de gerenciar el proceso de gestión de la información, porque posee una mira holística de toda la organización.
8. La actual sociedad de la información permite el desarrollo e implementación eficaz de sistemas de información que brinden datos verídicos y contrastados.

9. La identificación de los flujos de comunicación en la organización, permite el diseño de estrategias y manejo de herramientas para el proceso de gestión de la información.
10. La creación y el manejo de fuentes de verificación a través de matrices agiliza el proceso de contrastación de datos y permite iniciar el proceso con menos información falsa o impertinente.
11. Como comunicador organizacional la experiencia es enriquecedora en mi quehacer profesional pues abre nuevos horizontes para el trabajo en las organizaciones.
12. Es importante considerar la implementación de asignaturas en la especialidad de Comunicación Organizacional que ayuden en la gestión de la comunicación, tales como estadística aplicada, ya que el mercado laboral es cada vez más competitivo.

BIBLIOGRAFÍA

APPLEGATE, Lynda M. (2004). *Estrategia y gestión de la información corporativa: los retos de gestión en una economía en red*, (6ta ed). Barcelona: McGraw-Hill Interamericana.

CHOO, Chun Wei (1998). *La organización inteligente*. México: Oxford University Press.

DE PABLO, Carmen (2006). *Dirección y gestión de los sistemas de la información en la empresa: una visión integradora*, (2da ed). Barcelona: ESIC, Universidad Rey Juan Carlos.

ELÍAS, Joan y Mascaray, José (1998). *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona: Gestión 200.

FERNÁNDEZ, Francisco (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*. Madrid: Universidad Jaume.

GARMENDIA, José A. (1994). *Tres culturas. Organización y Recursos Humanos*. Madrid: ESIC Editorial.

MERINO MORENO, Carlos (2010). El papel de la gestión de la información en la estrategia organizativa. Obtenido el 30 de agosto del 2010 en <http://www.madrimasd.org/revista/revista17/tribuna/tribuna2.asp>

ORTIZ ORTIZ, Martha Cecilia (2007). *La inteligencia de negocios aplicada a las organizaciones en Latinoamérica. Seminario de Formación Investigativa Docente Julián Pérez*. Bogotá: Universidad Pontificia Bolivariana. Postgrados Escuela de Ciencias Estratégicas. Especialización en Gerencia de Sistemas y Tecnología.

PONJUÁN, Gloria (1998). *Gestión de la información en las organizaciones: principio, conceptos y aplicaciones*. Santiago: Editorial CECAPI.

ROJAS MESA, Y. (2006). De la gestión de información a la gestión del conocimiento. Obtenido el 15 de agosto del 2010 en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci02106.htm

RUIZ, Edgar (2003). Gestión de la Información en una Pyme. *Industrial Data*, 6, 27-38.

RUIZ GONZÁLES, María de los Ángeles (2006). La gestión de la información en el sector empresarial cubano. Ponencia sobre la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA) Dirección de Recursos Humanos. Centro de Información. Unidad de Información Científico – Técnica, Cuba, 15 – 16 abril.

VILLAFANE, Justo (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.

VITT E. y LUCKEVICH, S. (2002). *Business Intelligence: Técnicas de análisis para la toma de decisiones estratégicas*. Barcelona: Editorial McGrawHill/ Interamericana.

ANEXOS

GUIA DE ENTREVISTA PARA PERSONAL DE MARKETING

Nombre: Luis Chang Hernández

Cargo: Asistente de Marketing

Periodo de trabajo: Julio – Diciembre 2009.

Fecha de la entrevista: 15 Septiembre de 2010.

1. ¿Antes de pertenecer a esta empresa, conocía usted sistemas de información para obtener datos del mercado y de la competencia? ¿Cuáles?

Bueno, en realidad, conocía algunas páginas de Internet, donde podía obtener datos de la competencia, así como revistas especializadas por rubros, mediante la cual podía tener gráficos, estadísticas del mercado. Pero como sistemas de la información no había tenido la oportunidad de manejar ninguno.

2. ¿Cuál fue su función dentro del Departamento de Marketing en actividades de gestión de la información para la obtención de datos internos y externos del mercado?

Primero recibí capacitación sobre los sistemas que maneja la empresa, luego yo me encargaba de hacer la recolección de información, de ambos sistemas tanto el de ventas como el de importaciones, aunque más estuve centrado en el de ventas, hacía los cuadros que nos permitían sacar porcentajes de las actividades de los vendedores, de sus cuentas y de los clientes, así como las posibles ventas. Luego con toda la información recolectada, hacíamos con la encargada de marketing el análisis de la información.

3. ¿Cree usted que es importante la gestión de la información interna y externa en la empresa? ¿Por qué?

Considero que es muy importante, porque me di cuenta que a través del análisis de la información que obteníamos, podíamos conocer datos del mercado que no eran tan sencillos de conocer solo leyendo publicidad de la competencia, además que fuimos el soporte del área de ventas y eje fundamental en las decisiones que tomaba la Gerencia General.

4. ¿Considera usted de utilidad los sistemas de información que utiliza la empresa para la obtención de información estratégica para la empresa?

Son muy útiles para la empresa porque le permite conocer datos a través de fuentes, que solo pueden ser verificables a través del desempeño del propio personal de la empresa, por ejemplo en el área de marketing se propusieron varias campañas a Gerencia General, a partir de la información que se había presentado de la competencia. El sistema interno tiene algunas cosas por mejorar, por ejemplo actualización de los datos, el externo que es de una entidad privada tiene la información, y es nuestra labora hacer que los datos tengan sentido.

5. ¿Ha encontrado usted alguna dificultad en algún momento del proceso en el que se desarrolla la recopilación y el análisis de la información?

Sí, sobre todo cuando en el sistema externo, nos ponemos frente a datos faltantes que tenemos que buscar o tratar de construir a través de los indicios que vamos encontrando, lo más tedioso es la recolección de la información sin que haya ningún dato importante faltante, otra parte del proceso que presenta dificultad es para el tema de presentación de

la información en primera instancia a los vendedores para que la validen, porque tienen cierto hermetismo en poder facilitar la información que ellos manejan, ya sea por un tema de no querer ser descubiertos cuando falsean la información o por el desconocimiento total de lo que se les pregunta.

6. ¿Durante el proceso de la gestión del análisis de la información, qué parte le pareció la más importante dentro del desarrollo de su trabajo?

La pluralidad de las fuentes de información, y el conocimiento total de los sistemas. Considero que lo más importante de mi trabajo está en el momento de cruzar información de ambos sistemas, sacando conclusiones que pueden hacer volver hacia el inicio de la recolección de datos.

7. ¿Cómo se han desarrollado los instrumentos de valoración y matrices para el análisis de la información obtenida?

Esas matrices las desarrollamos en el área, ya que cuando llegamos a la conclusión que teníamos que presentar la información, nos dimos cuenta que no era importante solo manejar estadísticas, sino que también teníamos que poder vaciar la información obtenida a fin de poder ordenarla y poder situarla en un contexto valorativo. Estas matrices las desarrollamos para que en algún momento del proceso podamos volver a algún dato o para poder clasificar bien la información.

8. ¿Se han considerado las conclusiones y análisis de información presentadas por el Departamento de Marketing para la toma de decisiones por las gerencias General y Administrativa de la empresa?

En general, creo que sí, por ejemplo para el tema de campañas de promoción, se han considerado modelos de equipos que la competencia mueve en el mercado, y cuáles eran nuestros principales productos para competir con ellos. Por otro lado, también, para el tema de stock, se tomaron en cuenta nuestras conclusiones ya que la importación de equipos fueron decididas a partir del movimiento del mercado para el tema de modelos, que estuvieron en esa época en su mejor desenvolvimiento.

9. ¿De qué manera el análisis de la información pudo haber contribuido en la toma de decisiones para actividades de marketing dentro de la empresa?

Fueron importantes no solo para el desarrollo de campañas de marketing y promoción, sino que a la vez ayudaron al propio área de marketing a definir su labor dentro de la empresa, a poder tener inicio en sus actividades, considerando que la empresa es pequeña, las fuentes que se obtenían eran solo de fuentes externas y de la boca de los propios vendedores, o de la publicidad a la que se tenía acceso. Mediante estos sistemas se pudieron dar inicio a sistemas de información que generaban datos estratégicos para la empresa.

10. ¿De qué manera el análisis de la información pudo haber mejorado e incrementado las ventas en la empresa?

De una manera directa, ya que al poder manejar el stock de la empresa, se podía hacer ofertas de acuerdos a los precios también de la competencia, ya que los vendedores tenían acceso tanto a modelos, marcas, precios, proveedores, etc. que hacían que su estrategia de ventas mejore en relación a lo que la competencia ofrecía.

GUIA DE ENTREVISTA PARA JEFATURA DE VENTAS

Nombre: Claudia Fernández de Paredes Rossell

Cargo: Jefa de Ventas

Periodo de trabajo: Julio – Diciembre 2009.

Fecha de la entrevista: 18 de septiembre

1. ¿Cuál es fue participación en el desarrollo de la gestión de la información dentro de la empresa?

Mi jefatura trabaja con el área de marketing la obtención de la información de primera mano, fuimos nosotros quienes traíamos los datos de la competencia, las características de los productos que se vendían más en distintas esferas del mercado, y fuimos nosotros quienes validábamos la información que ellos manejaban en sus presentaciones, hacíamos aclaraciones sobre algunos datos que nosotros veíamos en el quehacer diario.

2. ¿Qué actividades desarrolló dentro de su área para la obtención de la información de la competencia en el mercado?

Como jefa de ventas, tenía acceso a los sistemas de información de la empresa, por ello, en el plan de ventas mensual que manejábamos, hacíamos actividades con los vendedores para validar alguna de la información a la que íbamos teniendo acceso, es decir, si teníamos la llegada de nuevos modelos de equipos al país en cantidad por cierta marca, hacíamos el recorrido por las principales retails y tiendas por departamento para poder ver como se habían colocado, con qué precio, promociones, etc. Del mismo modo, fuimos lo que nos acercamos al cliente para poder hacerle las preguntas directamente sobre su preferencia de equipos durante las temporadas.

3. ¿En qué parte del proceso para la gestión de información, participó Ud. directamente y en qué forma?

Como jefa de ventas, en la parte de la validación de la información que marketing manejaba sobre los datos de la competencia, precios, modelos, etc. Y en la parte final de conclusiones a la Gerencia General a fin de que ellos accedieran a dar su visto bueno a las recomendaciones que presentábamos.

4. ¿Considera importante la participación del Departamento de Marketing en la recopilación y presentación de la información estratégica de la empresa?

Lo considero que fue fundamental, ya que la información abunda en el mercado, pero tener a personas que se dediquen a hacer que esa información esté ordenada, filtrada y haya cruces de datos, conociendo además del mercado y del producto, ayudaron mucho, sobre todo al área de ventas a poder definir estrategias de ventas y acercamiento al cliente.

5. ¿Para UD. cuál es el sistema de información que maneja la empresa de mayor importancia para obtener información del mercado y la competencia?

Considero que el sistema interno de ventas, porque estuvo centrado en nuestras necesidades como área, y porque eran los propios vendedores quienes eran los principales recolectores de la dicha información. Ellos llenaban ese sistema con los datos

que recogían del mercado de primera mano y podían decirnos cuáles eran las actividades y acciones que se debían tomar para ciertos sectores y clientes.

6. ¿En qué ha beneficiado su trabajo y el trabajo de su equipo para el crecimiento de ventas obtener la información de éstos sistemas?

En el orden de nuestras actividades y estrategias, ya que podíamos saber con qué producto llegar a los clientes, segmentados de acuerdo a sus necesidades, podíamos de acuerdo a los datos de precios y modelos sugerir promociones sobre ciertos productos.

7. ¿Le parece conveniente los canales de comunicación que utiliza el Departamento de Marketing para poder comunicar los resultados e información estratégica de estos sistemas de información?

Bueno, considero que adecuados, sin embargo en algunas oportunidades hubo retrasos en la presentación de la información. Los canales internos fueron adecuados porque los informes presentados nos sirvieron para poder avanzar con nuestro trabajo y enfocar las estrategias. El correo interno fue importante también, ya que la solicitud de información específica llegó cuando fue oportuno.

8. ¿En qué parte del proceso de la gestión de la información encontró usted mayor dificultad para el desarrollo de sus funciones?

Considero que la parte que presentó mayor dificultad fue la validación de los datos, ya que como jefe tenía que darle a marketing las respuestas que los vendedores a mi cargo me presentaban, por ejemplo, era necesario validar la información de precios, modelos, que ellos manejaban con la competencia, haciendo el cruce que en algunas ocasiones era demasiado distantes, por ello tenía que manejar muy minuciosamente los datos que ventas obtenía de la calle.

9. ¿Tendría usted que mejorar algún aspecto dentro del proceso de gestión de la información para la toma de decisiones en el área de ventas?

Tendría que mejorar como ya lo indiqué el proceso de validación de la información con los vendedores, es decir, manejar de una forma más fidedigna lo que ellos presentan, para poder darle sustento a la información que marketing presenta de sus datos externos de la competencia, etc.

10. ¿Le ha permitido una correcta toma de decisiones dentro de su área, la información obtenida y procesada por el Departamento de Marketing?

Me ha ayudado mucho sobre todo la forma en la presentaron la información, como han podido hacer el análisis de la información, haciendo una presentación adecuada de datos, a través de indicadores, resultados y metas.

GUIA DE ENTREVISTA PARA VENDEDORES

Nombre: Renzo Cáceres Rossi

Cargo: Asesor de Proyectos Audiovisuales

Periodo de trabajo: Julio – Diciembre 2009.

Fecha de la entrevista: 25 de agosto 2010.

1. ¿Conoce usted el mercado y la competencia donde se desarrolla la empresa donde usted labora?

Sí, conozco el mercado, ya que tuve oportunidad de trabajar en este rubro desde hace algún tiempo, además he ido conociendo más sobre el mismo de acuerdo a mi permanencia en la empresa.

2. ¿Cuál es la importancia de conocer las actividades de la competencia para el ejercicio de su función dentro de la empresa?

Es primordial, ya que me permite poder hacer ofertas a mis clientes, manejar los precios y los modelos de equipos que los clientes necesitan o están en su búsqueda. Conocer precios, cantidad de equipos y nombre de distribuidores me facilita el camino para poder acercarme a los clientes con datos reales sobre lo que yo le puedo ofrecer y que me diferencia de la competencia.

3. ¿Conoce usted las actividades que desarrolló el Departamento de Marketing para la obtención de información sobre el mercado y la competencia en el rubro de la empresa?

Así es, ya que el área de marketing siempre nos estuvo preguntando sobre los datos a los que nosotros teníamos acceso cuando nos acercábamos al cliente, del mismo modo estuvimos presentes en las reuniones que teníamos con esa área para validar la información a las que ellos tenían acceso y en las reuniones de presentación de resultados.

4. ¿Considera usted importante las actividades que desarrolla el Departamento de Marketing en el proceso de toma de decisiones? ¿Por qué?

5. Considero que es importante la información que ellos manejan y a partir de ello, pueden presentar propuestas para campañas de marketing y promoción, así como la publicidad de nuestros productos. Del mismo modo, sé que ellos se reunían con Gerencia General para presentar propuestas sobre importación de equipos, con características específicas, a fin de que la gerencia tomara decisiones comerciales al respecto.

6. ¿Conocía los Sistemas de Información Interno y Externo de la empresa para la obtención de información sobre el mercado y la competencia? ¿Describalos?

Nosotros como vendedores manejábamos la información interna que nos ofrecía el sistema de ventas, ya que fuimos nosotros quienes en su mayoría llenábamos esos datos. Luego marketing se encargaba de hacer el análisis de la información que nosotros llenábamos sobre la competencia y sobre los datos que obteníamos. Del sistema externo sobre importaciones, marketing realizaba el análisis y presentación de la competencia.

7. ¿Usted ha participado en las reuniones que se realizaron para la presentación de resultados del movimiento del mercado en relación a la competencia? ¿Lograron ayudarlo para su actuación en el tema de ventas?

Sí, nosotros como ventas estuvimos presentes en todas las reuniones que el área de marketing desarrollaba sobre los resultados y conclusiones que llegaban mensualmente sobre los datos que se obtenían de los sistemas, principalmente nos ayudó saber datos de la competencia, precios y modelos que el mercado manejaba en esos momentos.

8. ¿Está usted de acuerdo con las decisiones que se han tomado con relación a los resultados presentados a Gerencia General?

En realidad Gerencia General ha tomado decisiones en su mayoría por la información que presentaba marketing, sin embargo, hay temas con los fabricantes que han hecho que gerencia en algunas ocasiones maneje otras estrategias, que considero no han sido del todo acertadas.

9. ¿Qué mejoraría usted en el proceso de obtención de información en el que interviene dentro de la empresa para mejorar la calidad de la información para la toma de decisiones adecuada?

Mejoraría el proceso de recolección de datos, porque los vendedores estamos frente a datos falsos o información que es conveniente de acuerdo al momento y a los actores que intervienen. Por ello, debe haber en este proceso alguna forma de garantizar que la información que presentamos sea fidedigna y no tener que estar volviendo a nuestras fuentes varias veces para verificar.

GUIA DE ENTREVISTAS PARA GERENCIA GENERAL

Nombre: Francisco Perales Garro

Cargo: Gerente General

Periodo de trabajo: Julio – Diciembre 2009.

Fecha de la entrevista: 25 de agosto 2010.

1. ¿Cuál es la importancia para UD. de desarrollar sistemas de información dentro de la empresa?

Es esencial porque me permite conocer la información que se genera tanto de los sistemas como del propio vendedor, nosotros manejamos sistemas desde hace muchos años que nos han permitido tomar decisiones en relación a lo que queremos vender y cómo desenvolvemos en el mercado.

2. ¿Participa UD. en alguna parte del proceso para la obtención de la información, en qué forma?

Tengo acceso a los sistemas de información, principalmente yo manejo información confidencial en relación a precios dados por nuestros fabricantes en el extranjero, éstos datos los contrastamos con la información de nuestros sistemas. Y finalmente son quien recibe toda la data, realizando también el análisis de lo obtenido.

3. ¿Conoce UD. los sistemas de información de la empresa, cuál cree que es su importancia para su gestión?

Por supuesto, me permite tomar decisiones adecuadas en relación a temas de importación, manejo de cuentas claves, rotación de productos, así como los precios que se establecen para nuestros equipos, del mismo modo me permite comparar la información que manejan nuestros vendedores en el día a día con la competencia y lo que ellos sugieren para poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

4. ¿Conoce las actividades que desarrolla el Departamento de Marketing para poder acceder a información estratégica para la empresa?

Sí, ellos cuentan con dos sistemas de información, uno interno y otro externo que les permite realizar la investigación de la información y contrastarla la una con la otra, lo que conlleva la presentación de los informes, y luego la realización de exposiciones sobre lo encontrado.

5. ¿Le parecen importantes las reuniones de trabajo y exposición de resultados presentados por el Departamento de Marketing de la información obtenida? ¿Por qué?

Claro que sí, porque ayuda a la retroalimentación de la información, porque nos permite tomar decisiones en grupo y exponer nuestras dificultades en el trabajo y el logro de los resultados.

6. ¿Conoce usted los canales de información que utiliza el Departamento de Marketing para dar a conocer la información con los resultados de acuerdo a la periodicidad presentada?

Utiliza canales de comunicación interna como oficinas donde presenta los resultados obtenidos en cada análisis de la información.

7. ¿Dentro de los niveles de la organización, donde UD cree que la información obtenida por el Departamento de Marketing tiene mayor relevancia?

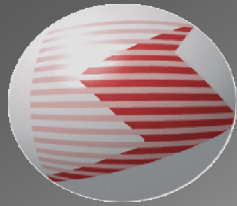
En el nivel medio, porque es donde se encuentra las decisiones comerciales más próximas e inmediatas con nuestros clientes, de otro lado, la jerarquía de la organización desde la Gerencia necesita de esa información para poder tomar decisiones importantes con relación a precios, nuevos mercados, etc.

8. ¿Le parece efectivo el rol desempeñado por el Departamento de Marketing para la obtención de la información estratégica de la empresa, por qué?

Sí, es importante la información que ellos manejan y la forma en la que la procesan para transmitirla a toda la organización, podemos tomar decisiones en todo aspecto de la empresa teniendo los datos bien analizados y presentando propuestas necesarias para mejorar nuestros indicadores de venta. El hecho de que comuniquen a los involucrados en el proceso comercial ayuda a mejorar el trabajo y los planos establecidos tanto de ventas como marketing para mejorar el impacto de nuestros servicios e introducir nuevos productos.

9. ¿Ha desarrollado una mejor toma de decisiones desde su ámbito de intervención para la gestión administrativa dentro de la empresa, de qué manera?

Sí, ya que me ha permitido tener información de primera mano, poder entender el mercado desde sus principales actores, y el desarrollo que debemos darle a nuestra política de ventas en nuestro país para nuestros productos. Podemos extender el presupuesto de acuerdo a lo que se nos indica en los análisis cuantitativos y hacer los ajustes necesarios según sea necesario.



ORGANIGRAMA SOROBAN S.A. 2010

