

# Plan de Comunicación Integral

2010 - 2013



Universidad de Barcelona  
IL3 Instituto de Formación Continua

## **Plan de Comunicación Integral para Grupo SIFU**

En opción a título de:  
**Máster en Comunicación Empresarial**

**Presentado por:**

Isabel Blanco Vargas  
Nathaly Hermida Dávila  
María Mayela Herrera García  
Omar Rafael Maraima Álvarez  
David Lamora Soto

Barcelona, España, 1 de julio de 2010

# ÍNDICE

## CAPITULO I.- ANTECEDENTES.....7

<b>1. Organización.....</b>	<b>9</b>
1.1. Grupo SIFU.....	9
1.2. Historia.....	9
1.3. Filosofía corporativa .....	10
1.4. Servicios que ofrece .....	11
1.4.1. Servicios de personal .....	11
1.4.2. Servicios de suministro.....	13
1.4.3. Servicios de diseño.....	15
1.4.4. Servicios de gestión inmobiliaria .....	16
1.4.5. Servicios de formación .....	17
1.4.6. Servicios de transporte .....	18
1.4.7. Conclusiones globales.....	18
1.5. Características del servicio.....	19
1.6. Situación actual .....	20
1.7. Clientes principales.....	24
<b>2. Entorno .....</b>	<b>25</b>
2.1 Socio-cultural .....	25
2.1.1 Población .....	25
2.1.2 Idioma .....	26
2.2 Político – legal .....	26
2.3 Económico .....	27
2.3.1 Crisis económica mundial.....	27
2.3.2 Recuperación de la crisis a un ritmo diferente .....	28
2.4 Educativo .....	29
<b>3. Contexto .....</b>	<b>31</b>
3.1 Discapacidad .....	31
3.1.1 Evolución del término .....	31
3.1.2 Definición .....	32
3.1.3 Características y tipos de discapacidad .....	32
3.2 La discapacidad en España .....	33
3.3 Marco legal sobre discapacidad .....	36
3.3.1 Antecedentes.....	36
3.3.2 Ley de Integración Social del Minusválido (LISMI, 1982) .....	37
3.3.3 Medidas alternativas al cumplimiento de la LISMI .....	37
3.3.4 Condición legal del minusválido .....	38
3.4 La discapacidad y el mercado laboral .....	39
3.4.1 Contratación de trabajadores con discapacidad .....	39
3.4.1.1 Contrato indefinido para discapacitados .....	39
3.4.1.2 Contrato temporal para discapacitados .....	40
3.4.1.3 Contrato para la formación de discapacitados.....	41
3.4.1.4 Contrato en prácticas para trabajadores discapacitados.....	42
3.4.2 Ayudas al autoempleo .....	42
3.4.3 Centros Especiales de Empleo (CEE).....	43
3.4.4 Enclaves laborales.....	44

<b>4. Sector: Servicios</b> .....	<b>45</b>
4.1 Antecedentes .....	45
4.2 Perspectivas del sector servicios en España .....	46
4.3 Servicios de personal .....	47
4.4 Servicios de diseño – agencias de publicidad.....	47
4.5 Servicios de formación .....	49
4.5.1 Formación ante la crisis .....	50
4.6 Servicios de transporte .....	51
<b>5. Competencia</b> .....	<b>52</b>
<b>6. DAFO</b> .....	<b>55</b>
<b>7. Conclusión</b> .....	<b>57</b>
<b>CAPITULO II.- DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA</b> .....	<b>58</b>
<b>1. Objetivo</b> .....	<b>60</b>
<b>2. Metodología</b> .....	<b>60</b>
<b>3. Limitaciones</b> .....	<b>60</b>
<b>4. Análisis de la situación actual</b> .....	<b>61</b>
4.1 Comunicación interna .....	61
4.1.1 Plan de comunicación interna del Grupo SIFU .....	61
4.1.2 Políticas de comunicación interna .....	62
4.1.3 Públicos .....	62
4.1.4 Medios de comunicación interna .....	62
4.1.5 Mecanismos de retroalimentación .....	68
4.2 Cultura empresarial .....	69
4.2.1 Herramientas empleadas para transmitir la cultura empresarial.....	70
4.2.2 Elementos que caracterizan la cultura empresarial del Grupo SIFU .....	71
4.3 Clima empresarial.....	73
4.3.1 Antecedentes.....	74
4.3.2 Metodología .....	74
4.3.3 Comparativo y análisis.....	77
4.3.4 Propuestas de mejora.....	78
<b>5. Desviaciones</b> .....	<b>80</b>
<b>CAPITULO III.- DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA</b> .....	<b>83</b>
<b>1. Objetivo</b> .....	<b>85</b>
<b>2. Metodología</b> .....	<b>85</b>
<b>3. Análisis de la situación actual</b> .....	<b>86</b>
3.1 Clientes .....	86
3.1.1 Clientes actuales .....	86

3.1.2	Clientes potenciales.....	89
3.2	Marketing mix .....	91
3.2.1	Precio.....	91
3.2.2	Distribución .....	91
3.2.3	Comunicación .....	92
3.2.3.1	Comunicación <i>above the line</i> : publicidad en medios masivos de comunicación	93
3.2.3.2	<i>Below the line</i> .....	96
<b>4.</b>	<b>Desviaciones y conclusiones.....</b>	<b>102</b>
<b>CAPITULO IV.- PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....</b>		<b>104</b>
1.	<b>Estrategia .....</b>	<b>106</b>
2.	<b>Planeación.....</b>	<b>108</b>
3.	<b>Herramientas.....</b>	<b>113</b>
4.	<b>Propuestas .....</b>	<b>123</b>
4.1	Manual de estilo.....	123
4.2	Campaña de marketing interno .....	123
4.3	Blog corporativo.....	128
5.	<b>Presupuesto de Plan de Comunicación Interna.....</b>	<b>128</b>
<b>CAPITULO V.- PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA.....</b>		<b>131</b>
1.	<b>Estrategia .....</b>	<b>133</b>
2.	<b>Planeación.....</b>	<b>135</b>
3.	<b>Herramientas.....</b>	<b>137</b>
4.	<b>Presupuesto de Plan de Comunicación Externa.....</b>	<b>159</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>161</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>162</b>

# INTRODUCCIÓN

## Plan de Comunicación Integral

El crecimiento que ha tenido Grupo SIFU durante los últimos años, la necesidad de profesionalización de sus empleados y el aumento en la diversidad de los servicios que ofrece, ha generado la necesidad en la organización de mantener bien informados a sus públicos internos, así como darse a conocer en el mercado.

Ante este escenario, se presenta el Plan de Comunicación Integral que tiene como objetivo promover la identidad del Grupo SIFU y consolidar su imagen corporativa en el sector empresarial y el colectivo de personas con discapacidad.

Para la elaboración de este Plan de Comunicación Integral se tomaron en cuenta los antecedentes de la empresa y la situación actual de su entorno, se llevó a cabo un diagnóstico tanto de comunicación interna como externa que permitió identificar las desviaciones respecto a este ámbito. Posteriormente, tomando en cuenta estos resultados, se plantea una propuesta, que no sólo apunta a la solución de desviaciones, si no que aporta una estrategia de comunicación para Grupo SIFU.

La propuesta engloba las herramientas que se adecuan a la empresa y que permiten comunicar la estrategia de la organización, considerando la filosofía empresarial.

Es importante mencionar que aunque en el apartado en el que se describe la empresa y el sector se toman en cuenta todas las líneas de negocio del Grupo SIFU, el Plan de Comunicación Externa se enfoca únicamente en la división de servicios de personal, por ser la más importante en cuanto a facturación y la que cuenta con el mayor número de empleados y clientes. El Plan de Comunicación Interna abarca a todo el personal.



# **CAPÍTULO I**

## **Antecedentes**

## Antecedentes

### Introducción

En este capítulo del Plan de Comunicación Integral para el Grupo SIFU se presenta una descripción detallada de la organización, que incluye su historia, filosofía corporativa, servicios que ofrece, situación actual y principales clientes; además, se identifica y describe su competencia.

Asimismo, en este capítulo se explican los entornos en los cuales el Grupo SIFU desarrolla sus actividades: socio-cultural, político-legal, económico y educativo.

Como siguiente punto se muestra información referente al contexto que determina el funcionamiento de la empresa: se cubren los temas de discapacidad, marco legal sobre el mismo y el mercado laboral para este colectivo.

También, se incluye información del sector servicios por ser el ámbito en el que el Grupo SIFU se desempeña. Se desarrolla la situación actual de los servicios de personal, diseño, formación y transporte en España.

# 1. Organización

## 1.1. Grupo SIFU

Grupo SIFU (Servicios Integrales de Fincas Urbanas) es un conjunto de Centros Especiales de Empleo con 17 años de experiencia en la inserción laboral y social de personas con discapacidad física, psíquica, mental o sensorial.



Como Centro Especial de Empleo ha contribuido a la inserción laboral y social de 10.000 personas con algún tipo de discapacidad desde que inició su actividad.

Está presente prácticamente en la totalidad del territorio español, posicionándose como uno de los Centros Especiales de Empleo más importantes. Asimismo, cuenta con una representación en Lisboa, Portugal.

En los últimos años, Grupo SIFU ha experimentado un crecimiento fuerte y sostenido hasta obtener un lugar representativo en un mercado competitivo como es el de servicios y suministros.

## 1.2. Historia

**1991.-** Como antecedente al Grupo SIFU, Albert Campabadal, Presidente Fundador de la organización, incorpora como trabajadores en sus gasolineras a personas con discapacidad.

**1993.-** Se funda Grupo SIFU como una empresa especializada en ofrecer servicios a fincas, incorporando personal con discapacidad.

**1998.-** Las actividades del Grupo SIFU se extienden a ofrecer servicios integrales a empresas.

**2000.-** Entrada en vigor del R.D. 27/2000 (medidas alternativas para el cumplimiento del 2% de contratación de personal discapacitado en empresas de más de 50 trabajadores). Este decreto le permitió al Grupo SIFU un fuerte crecimiento, mediante la entrada a grandes empresas y la expansión territorial, inaugurando oficinas en Zaragoza, Madrid y Sevilla.

**2003.-** Se inicia una nueva división de negocio: servicios de diseño e impresión.

**2005.-** Se incorpora una nueva división de negocio: suministros.

**2008.-** Grupo SIFU expande su negocio al extranjero, inaugurando una oficina en Lisboa, Portugal.

### 1.3. Filosofía corporativa

- ▶ **Misión:** la integración laboral de las personas con discapacidad, a través de un trabajo adaptado al perfil y las necesidades de cada uno, poniendo especial interés en la inserción cultural, social y deportiva de sus profesionales.
- ▶ **Visión:** convertirse en el líder de la integración socio-laboral de las personas con discapacidad.
- ▶ **Valores:**
  - **Desarrollo personal:** como organización diversa y compuesta de personas con distintas capacidades, todo profesional del Grupo SIFU está orientado al desarrollo personal y laboral, preocupándose de la formación continua y de los ajustes personales y sociales que se necesiten.
  - **Orientación al cliente:** el trabajo del Grupo SIFU se encamina a satisfacer las necesidades de sus clientes, siendo los profesionales que forman parte de su organización, sus clientes más importantes.
  - **Actitud:** el principio básico de actuación en la organización se rige por el optimismo, la predisposición adecuada y la cooperación entre todos los colaboradores, tanto internos como externos.
  - **Aptitud:** la característica principal de un Centro Especial de Empleo es la convivencia constante con un entorno cambiante, por ello todos los profesionales de la organización son capaces de adaptarse a los cambios y ser flexibles con su entorno y sus compañeros.

- **Beneficio económico:** todos los profesionales del Grupo SIFU se mueven por la voluntad de crecer y mejorar con la organización, traduciéndose todo su trabajo en un beneficio económico colectivo.
- **Respeto:** es el principio por el cual todos los profesionales y la organización en sí misma, reconocen su respeto a los demás y al entorno medioambiental en el cual subsisten.
- **Confidencialidad:** el tratamiento sobre cualquier tipo de información por parte de todos los profesionales que prestan sus servicios en el Grupo SIFU, se realiza siempre garantizando la confidencialidad. La capacidad de discreción, privacidad y anonimato forman parte del quehacer diario de todos los profesionales de la organización.
- **Responsabilidad:** todo profesional hace lo que le corresponde de la mejor manera posible, buscando siempre el beneficio colectivo, a la vez que asume las consecuencias de su trabajo diario con la máxima transparencia.

## 1.4. Servicios que ofrece

El Grupo SIFU ha consolidado una amplia oferta de servicios distribuidos en las siguientes divisiones: servicios de personal, servicios de suministros, servicios de diseño, servicios de gestión inmobiliaria, servicios de formación y servicios de transporte.

### 1.4.1. Servicios de personal

- **Limpieza:** su objetivo fundamental es la limpieza y desinfección de las dependencias de sus clientes, sin interrumpir su funcionamiento y actividad. Los servicios de limpieza integrales abarcan tratamientos de suelos, limpieza de cristales, trabajos verticales, que incluyen materiales, maquinaria, mano de obra, uniformes y todo lo necesario para la correcta ejecución del servicio
- **Instalaciones:** gestión de servicios de cobradores, auxiliares de tienda, personal administrativo, mozos de almacén y carristas.

- **Conserjería y portería:** servicio de mantenimiento integral para administradores de fincas y responsables de compras de empresas, incluye funciones de limpieza, de mantenimiento de jardines y de piscinas.
- **Garajes y gasolineras:** servicios a medida de las necesidades de cada cliente, proporcionando cobertura integral y satisfaciendo cualquier necesidad, tanto de personal como de logística y gestión. Las demandas principales en este campo son de cobradores, controladores, auxiliares de tienda, limpieza y personal administrativo.
- **Recepción:** funciones administrativas, atención telefónica, recepción del cliente, gestión de centralita y atención a visitas.
- **Jardinería:** servicios de mantenimiento integral de jardines; mantenimiento de piscinas; creación y habilitación de espacios interiores; construcción de jardines, terrazas, parques y patios; instalación de sistemas de riego y asesoramiento técnico.
- **Manipulados:** se encarga de ofrecer todo aquello relacionado con plegados, empaquetados y embolsados en función de las necesidades de cada cliente.
- **Outsourcing:** consiste en que cada cliente al estudiar la mejor alternativa para optimizar sus áreas de gestión, externaliza parte de su proceso productivo, convirtiendo a Grupo SIFU en un colaborador natural del mismo.

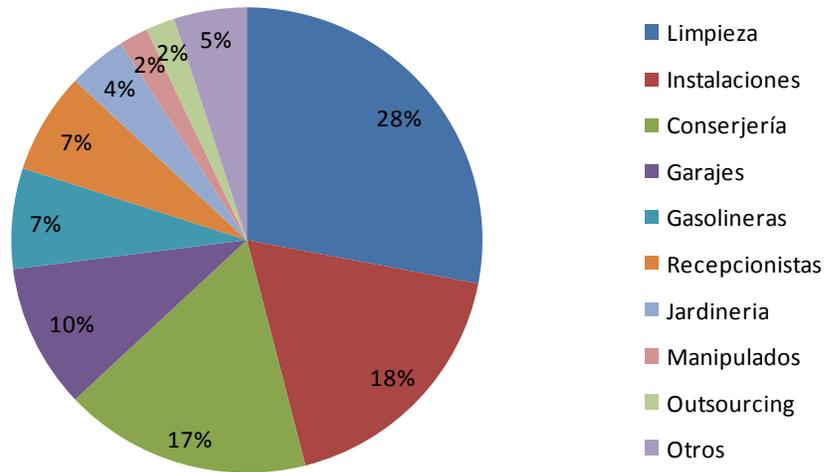
La facturación de la división de servicios de personal ha aumentado cada año, aunque con una desaceleración en el 2009 causada por la crisis actual.

<b>Evolución facturación de servicios de personal</b>					
<b>Año</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Total</b>	15.521.973	20.016.277	21.978.600	25.870.071	26.673.000
<b>Crecimiento</b>		28,95%	9,80%	17,71%	3,11%

La cifra de negocios en el área de servicios de personal se ha distribuido de manera que la mayor parte de la misma pertenece a la inserción de personal en tareas relacionadas con la limpieza (28%) seguido del área de instalaciones (18%), y en tercera opción los servicios de conserjería (17%). Todo ello supone más del 60% del negocio en el servicio de personal. El resto de actividades suponen menos del

10% de actividad, y en orden de importancia son: garajes, gasolineras, recepción, jardinería, manipulados y *outsourcing*.

### Cifra de negocios



Fuente: Plan de Marketing Grupo SIFU, 2010

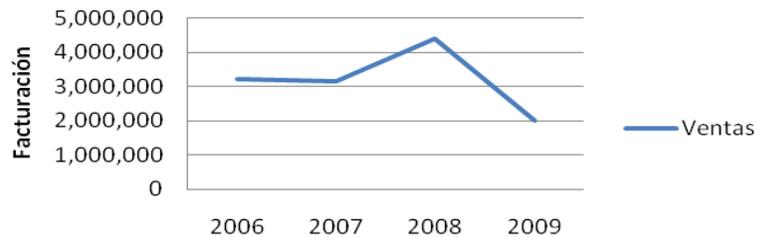
#### 1.4.2. Servicios de suministro



**ESCID** es el Centro Especial de Empleo dentro del Grupo SIFU, especializado en ofrecer a empresas suministros de material de oficina, Equipos de Protección Individual (EPIS), vestuario laboral y vestuario de alta visibilidad. Incluye la entrega y distribución personalizada.

Evolución facturación de Servicios de Suministro				
Año	2006	2007	2008	2009
Ventas	3.200.000	3.150.000	4.400.000	2.000.000

## Evolución facturación Suministros

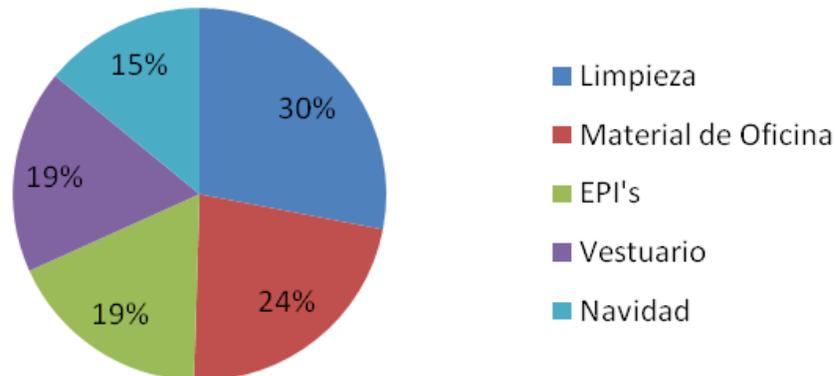


Fuente: Plan de Marketing Grupo SIFU, 2010

La evolución de la facturación en suministros se mantuvo constante durante los años 2006 y 2007, aumentando considerablemente en 2008 como respuesta al incremento de la actividad productiva en la economía española. Posteriormente, en el 2009, se produjo una enorme caída llegando a niveles muy bajos, inferiores a los años anteriores. Las ventas cayeron más del doble en la diferencia anual de 2008 a 2009.

Márgenes	
Márgenes brutos EPI's	19%
Márgenes brutos. Material de oficina	24%
Márgenes brutos. Navidad	15%
Márgenes brutos. Vestuario	19%
Márgenes brutos. Productos limpieza	30%

## Márgenes brutos



Fuente: Plan de Marketing Grupo SIFU, 2010

Los márgenes brutos en cuanto a los ingresos del área de suministros nos indican que el servicio de limpieza es el que más factura (30%) seguido por el material de oficina (24%) y EPI's y vestuario en tercer lugar con un 19%.

### 1.4.3. Servicios de diseño

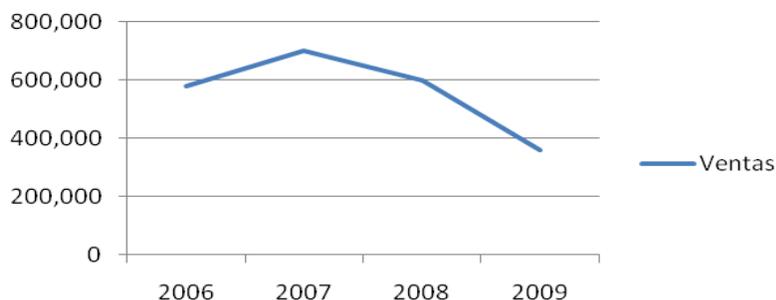


**Abanti Comunicación** es el departamento creativo del Grupo SIFU. Está formado por un equipo de profesionales del mundo de la comunicación, el diseño gráfico, el *marketing* y la publicidad. Se caracteriza por ser la primera agencia de publicidad creada y gestionada por personas con discapacidad, con un 80% de discapacitados en su plantilla. Sus servicios son campañas de publicidad, comunicación gráfica, imagen corporativa, *web* e impresión.

#### Evolución facturación de Servicios de Diseño

Año	2006	2007	2008	2009
<b>Interna</b>	100.000	120.000	180.000	65.000
<b>Externa</b>	480.000	680.000	420.000	295.000
<b>Ventas</b>	580.000	700.000	600.000	360.000

## Evolución facturación diseño



Fuente: Plan de Marketing Grupo SIFU, 2010

La facturación de diseño ha tenido un crecimiento positivo desde 2006 hasta 2007 pero desde el año 2008, y a raíz de la crisis económica mundial, los servicios relacionados con la publicidad y el diseño gráfico se han reducido sustancialmente.

Márgenes diseño		Márgenes diseño	
Servicios < 1.000€	35%	Servicios < 5.000€	15%
Servicios < 3.000€	30%	Servicios < 7.500€	10-12%
Servicios > 3.000€	25%	Servicios > 7.500€	8-10%

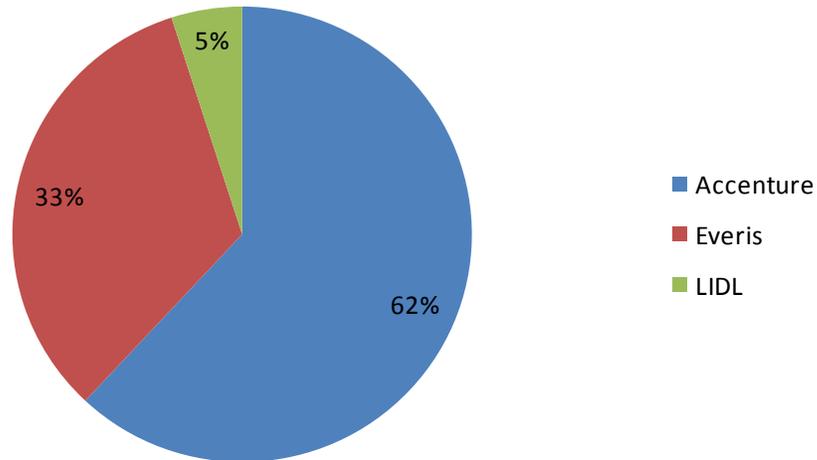
### 1.4.4. Servicios de gestión inmobiliaria

**Corporate Housing (CoHo)** es la línea de negocio de gestión inmobiliaria del Grupo SIFU, especializada en ofrecer un servicio integral de alojamiento para profesionales en viviendas de alquiler. Con este servicio se busca obtener ventajas económicas, generar ahorro en estancias hoteleras y dar una mayor flexibilidad en los costes de la empresa.

Existe una gran dependencia de Accenture como cliente principal. Accenture, durante el 2009, redujo el número de viviendas alquiladas en un 32%, lo que ha provocado el descenso de la facturación de CoHo.

Evolución facturación Corporate Housing		
Año	2008	2009
Total	1.002.184,85	571.599,73

## Facturación por clientes 2009



Fuente: Plan de Marketing Grupo SIFU, 2010

### 1.4.5. Servicios de formación



**Servicios de Cualificación Profesional (SCP)** es una empresa especializada en el sector de la gestión y ejecución de formación del Grupo SIFU.

SCP desarrolla proyectos de formación en todos los ámbitos, con el objetivo de facilitar la mejora de las competencias profesionales de los participantes. Ofrece formación adaptada al catálogo del Instituto Nacional de Cualificaciones (INCUAL).

Evolución facturación de Formación	
Año	2009
Facturación	60.000
Horas realizadas	2.000
Margen medio	45%

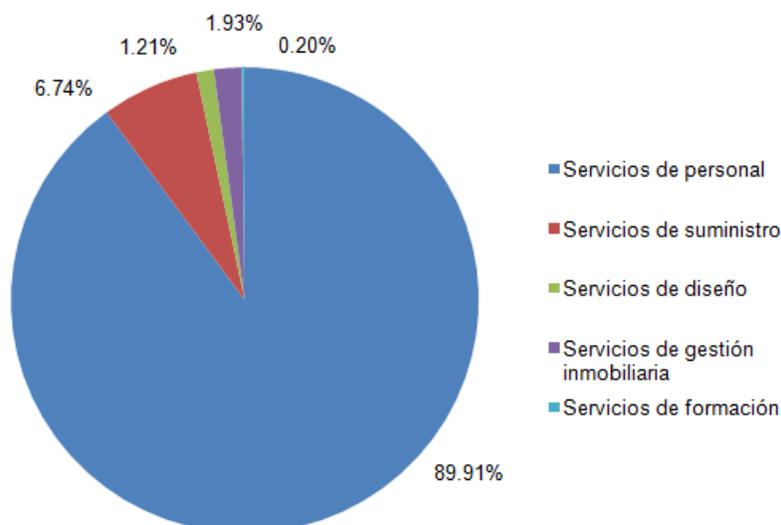
### 1.4.6. Servicios de transporte

**Transportamos para Integrar** (TPI) ofrece servicios de logística, especializándose en mensajería, rutas fijas, valijas y paquetería. En TPI se realizan estudios personalizados de cada proyecto y se gestionan los medios humanos y materiales que mejor se ajustan a las expectativas del cliente.

### 1.4.7. Conclusiones globales

Evolución facturación global		
	2009	Peso relativo
Servicios de personal	26.673.000 €	89,91%
Servicios de suministro	2.000.000 €	6,74%
Servicios de diseño	360.000 €	1,21%
Servicios de gestión inmobiliaria	571.600 €	1,93%
Servicios de formación	60.000 €	0,20%
<b>TOTAL</b>	<b>29.666.609 €</b>	<b>100%</b>

La facturación global del Grupo SIFU se concentra principalmente en el área de servicios de personal para empresas (89,91%), en el que destacan las tareas de limpieza, instalaciones y conserjería, como las principales actividades del grupo.



Fuente: Plan de Marketing Grupo SIFU, 2010

### 1.4.8. *Características del servicio*

#### ▶ **Calidad**

Grupo SIFU basa su estrategia en un sistema de aseguramiento de Calidad ISO 9001:2000, que garantiza una gestión adecuada de los recursos para lograr el máximo cumplimiento de las especificaciones de sus servicios.

Para lograr los objetivos de calidad, el sistema incide en las siguientes acciones fundamentales:

- Disponer de los medios humanos, materiales y económicos seguros y adecuados para los servicios de conserjería, control de accesos y expendedores de combustible.
- Identificar y eliminar fuentes de error.
- Incentivar al personal para afrontar con éxito los objetivos laborales y la política de calidad.
- Mantener el compromiso de mejora continua.
- Mantener y ampliar la formación de todo el personal.
- Reducir paulatinamente el número de disconformidades internas y de reclamaciones de clientes.
- Cumplir todos los aspectos de la normativa legal aplicable a todas las actividades de la empresa.

#### ▶ **Servicio integral**

Se encarga de todo el proceso necesario para poder realizar el servicio mediante la contratación y selección del personal (nóminas, seguros sociales, etc.), el material necesario para el desarrollo del mismo y los uniformes. Se realiza la gestión de bajas por nuevos trabajadores, así como la supervisión de su actividad.

### ► Servicio personalizado

Cuando un cliente potencial se pone en contacto, desde el departamento correspondiente se estudia el caso detalladamente para encontrar la mejor solución. Se busca siempre el personal más adecuado para cada lugar de trabajo y la mejor manera de llevarlo a cabo.

## 1.5. Situación actual

La difícil situación actual ha propiciado la necesidad de muchas personas con discapacidad a integrarse a una plantilla laboral, así como, ha favorecido, que muchas empresas externalicen sus servicios a terceros tanto para disminuir costes como para mejorar la calidad.

Desde el 2008, en Grupo SIFU se sigue apostando por la plena integración del colectivo de discapacitados a través de su expansión provincial e internacional. Se han abierto nuevas oficinas en Granada, Vigo y Pamplona y se ha internacionalizado la idea de negocio con la apertura de una nueva oficina en Lisboa.

Los datos más recientes publicados en la Memoria Anual del 2008 reflejan crecimientos superiores al 18%, alcanzando una cifra de negocio de 31 millones de euros. Su plantilla actual es de 2.128 trabajadores repartidos por todo el territorio, con la particularidad de ser casi el 90% personas con algún tipo de discapacidad.

Asimismo, se siguen desarrollando nuevos productos y servicios que le permiten al Grupo SIFU diversificar y ampliar su cartera para abarcar la mayor tipología de discapacidades a las cuales poder integrar al mercado laboral.

Oficinas	Nº de trabajadores		
Alicante	43	Mallorca	
Barcelona	433	Murcia	26
Bilbao	67	Navarra	5
Ciudad Real	46	Sabadell	115
Castellón	31	Sevilla	123
Central	82	Sitges	15
Córdoba	47	Tarragona	116
Denia	40	Tenerife	32
Granada	23	Valencia	140
Huelva	29	Valladolid	24
Las Palmas	109	Vigo	6
Lleida	52	Zaragoza	131
Logroño	22	<b>Total general</b>	<b>2128</b>
Madrid	176		
Málaga	131	<b>Discapacitados</b>	<b>89%</b>
	64	<b>Personal de estructura</b>	<b>200</b>

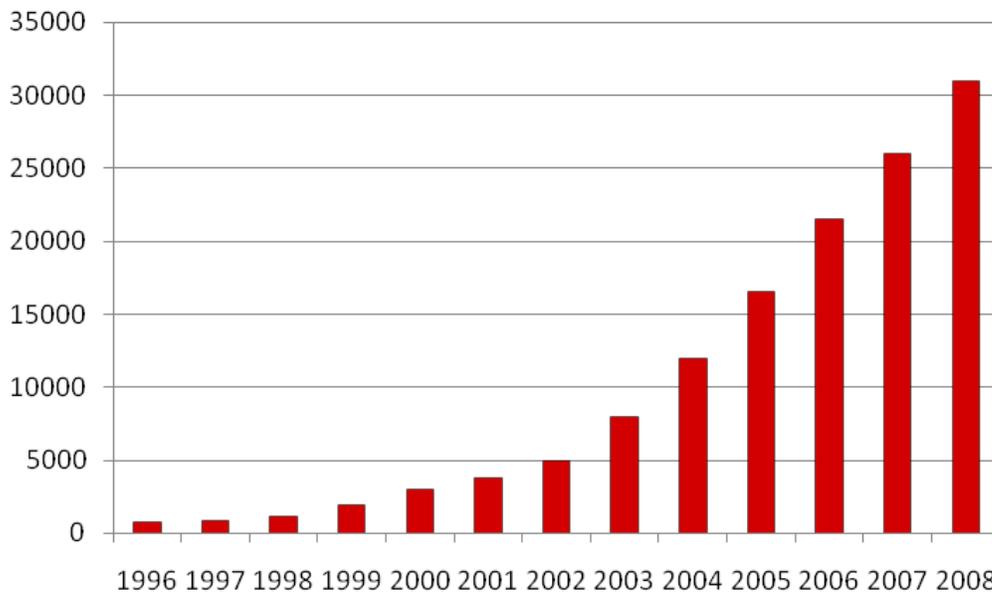


Fuente: Plan de Marketing Grupo SIFU, 2010

En la gráfica se aprecia la distribución de empleados por ciudades en las que el Grupo SIFU tiene presencia. La mayor parte de trabajadores se encuentran en la sede central de Barcelona (20%), seguida de Madrid (8%) y Valencia (7%). El resto de ciudades están por debajo del 6% de empleados al contar con menos de 100 trabajadores.

En Grupo SIFU se distinguen cuatro grupos de discapacidades: físicas, sensitivas, mentales e intelectuales. Del 89 por ciento de personas con discapacidad que conforman la empresa, un 70 por ciento tiene alguna discapacidad física y el resto se divide entre las otras tipologías. Es importante resaltar que en los servicios que ofrece la organización, no existe ningún trabajador con ceguera total.

### Volumen de negocio: 31.000.000 euros

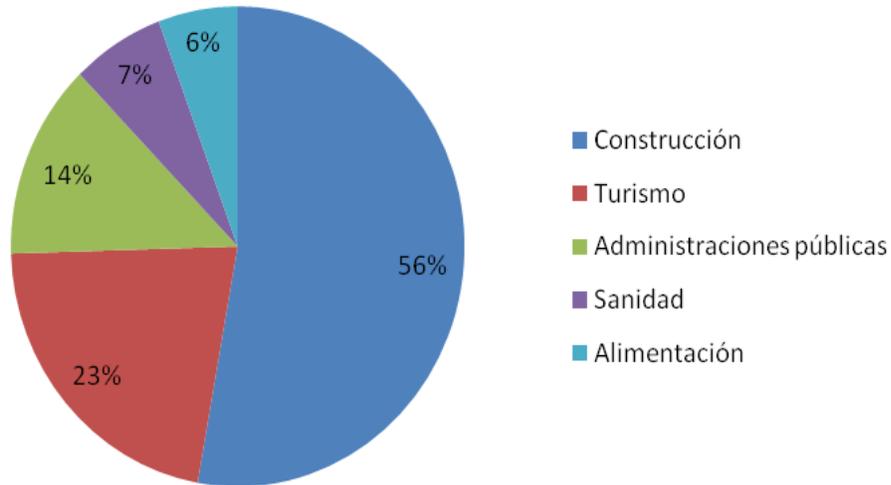


*Fuente: Memoria anual Grupo SIFU, 2008*

Sectores: Construcción (56%), Turismo (23%), Administraciones Públicas (14%), Sanidad (7%) y Alimentación (6%).

---

## Sectores



Fuente: Memoria anual Grupo SIFU, 2008

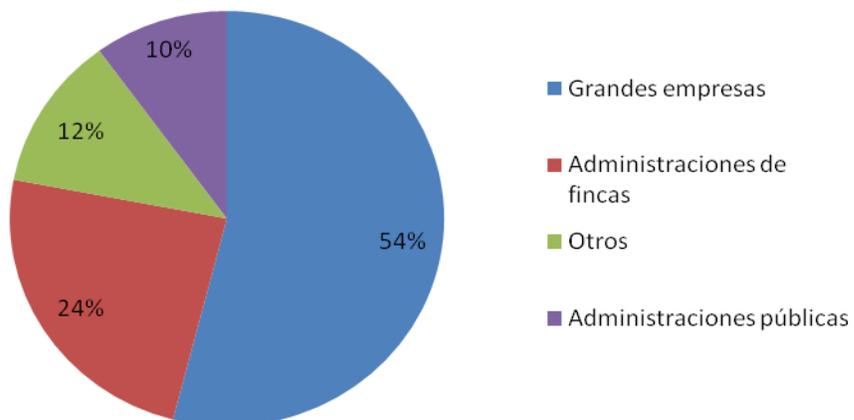
---

Tipo de clientes: grandes empresas (54%), administraciones de finca (24%), otros (12%) y Administraciones Públicas (10%).

Fuente: Memoria anual Grupo SIFU, 2008

---

## Tipos de clientes



## 1.6. Clientes principales

- Iberdrola
- Kraft
- Opencor
- Ajuntament de Barcelona
- Merck
- Accentur
- Repsol
- Bayern
- Kellogg's
- Generalitat de Catalunya
- Pepsico
- Mitsubishi Electronic
- El Corte Inglés
- Lidl
- Marie Claire
- Hetz
- Tyco
- Staedtler
- Grupo Z
- La Vazza
- Acciona
- Siemens
- Wyeth
- Delphi
- Copcisa
- La Gaceta
- Adeslas
- Alcampo
- El Periódico
- Grupo San José
- Grupo Comsa
- Banco Sabadell



## 2. Entorno

### 2.1 Socio-cultural

#### 2.1.1 Población

España cuenta con 46.745.807 habitantes, distribuidos de la siguiente manera:

Provincia	Total	Provincia	Total
01 Álava	313.819	27 Lugo	355.195
02 Albacete	400.891	28 Madrid	6.386.932
03 Alicante/Alacant	1.917.012	29 Málaga	1.593.068
04 Almería	684.426	30 Murcia	1.446.520
05 Ávila	171.680	31 Navarra	630.578
06 Badajoz	688.777	32 Ourense	335.642
07 Balears (Illes)	1.095.426	33 Asturias	1.085.289
08 Barcelona	5.487.935	34 Palencia	173.306
09 Burgos	375.563	35 Palmas (Las)	1.083.502
10 Cáceres	413.633	36 Pontevedra	959.764
11 Cádiz	1.230.594	37 Salamanca	354.608
12 Castellón/Castelló	602.301	38 Santa Cruz de Tenerife	1.020.490
13 Ciudad Real	527.273	39 Cantabria	589.235
14 Córdoba	803.998	40 Segovia	164.854
15 Coruña (A)	1.145.488	41 Sevilla	1.900.224
16 Cuenca	217.363	42 Soria	95.101
17 Girona	747.782	43 Tarragona	803.301
18 Granada	907.428	44 Teruel	146.751
19 Guadalajara	246.151	45 Toledo	689.635
20 Guipúzcoa	705.698	46 Valencia/Valencia	2.575.362
21 Huelva	513.403	47 Valladolid	532.575
22 Huesca	228.409	48 Vizcaya	1.152.658
23 Jaén	669.782	49 Zamora	195.665
24 León	500.169	50 Zaragoza	970.313
25 Lleida	436.402	51 Ceuta	78.674
26 Rioja (La)	321.702	52 Melilla	73.460
27 Lugo	355.195		

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), enero del 2009

### 2.1.2 Idioma

El idioma oficial de España es el castellano, aunque existen diferentes lenguas en distintos territorios. También son reconocidas actualmente como lenguas cooficiales para cada región, el catalán (Cataluña, Baleares y Valencia), el euskera (País Vasco y Navarra) y el gallego (Galicia).

## 2.2 Político – legal

La forma política del Estado español es la Monarquía Parlamentaria. El Rey Juan Carlos es el Jefe de Estado y la Casa Real es el organismo que, bajo su supervisión directa, interviene en todas las actividades que deriven de su función. Su Majestad también ocupa el cargo de Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas.

La soberanía nacional reside en el pueblo español, del que emanan los poderes del Estado: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

El Poder Ejecutivo está a cargo del Presidente del Gobierno, elegido por el Congreso de Diputados cada cuatro años. Desde el 17 de abril del 2004, y tras revalidar su cargo en las elecciones del 2008, José Luis Rodríguez Zapatero es el Presidente del Gobierno de España. El Presidente, como autoridad del Poder Ejecutivo, con previa aprobación del Rey, propone a los candidatos a ministros para cada actividad. También dirige la Defensa de Estado, la Administración Civil y Militar, y la política interior y exterior.

El Poder Legislativo (desde 1977 Parlamento Bicameral) está constituido por el Congreso de Diputados con 350 integrantes, que son elegidos por períodos de cuatro años mediante sufragio universal, y un Senado con 259 miembros, que ejercen el mismo lapso de tiempo pero son elegidos regionalmente: 208 por circunscripciones provinciales y 51 designados por las Comunidades Autónomas (CCAA).

El Consejo General es el órgano gubernamental del Poder Judicial, que es administrado por Jueces y Magistrados. El máximo cuerpo jurídico del Estado es el Tribunal Superior de Justicia y su presidente es nombrado por Su Majestad, previa propuesta del Consejo General del Poder Judicial. Existe un Tribunal Superior Territorial para cada CCAA, otros 52 Tribunales Provinciales, y otros menores que se encargan de casos penales y laborales, entre otras cuestiones. Por otra parte, un Tribunal Constitucional es el que regula y controla que se cumpla la Constitución en todos los ámbitos.

En el plano administrativo, España se organiza en provincias, 17 CCAA y dos Ciudades Autónomas, que disponen de sus respectivos parlamentos y ejecutivos.

## **2.3 Económico**

### ***2.3.1 Crisis económica mundial***

La economía de España es la quinta más grande de la Unión Europea y en términos absolutos, la octava a nivel mundial. Desde la crisis de principios de los noventas, la economía española ha recorrido un largo periodo de crecimiento, hasta el 2008 cuando la economía mundial sufrió una disminución en sus índices macroeconómicos.

En la actualidad, el Fondo Monetario Internacional (FMI) superó su previsión de crecimiento para la economía mundial en el 2010, que ha pasado hasta el 3,9% desde el 3,1% que anunció en octubre del 2009. En cuanto a España, el organismo dirigido por Dominique Strauss-Kahn, cree que será la única de las grandes economías mundiales que se contraerá en este 2010: prevé un descenso del Producto Interior Bruto (PIB) del 0,6% frente al 0,7% que esperaba en su anterior estimación. Por otra parte, mantuvo sus proyecciones para el 2011, cuando espera que la economía española crezca nueve décimas.

Así, esta institución calcula que la zona euro sufrió una contracción del 3,9% en el 2009 y que crecerá un 1% en el 2010 y un 1,6% en el 2011, lo que supone una revisión al alza de siete décimas para este año y de tres décimas para el próximo.

### Previsiones del FMI sobre la evolución del PIB

	Proyecciones				Diferencia con las Proyecciones de Perspectivas del 2009	
	2008	2009	2010	2011	2010	2011
<b>Productos mundiales</b>	<b>3.0</b>	<b>-0.8</b>	<b>3.9</b>	<b>4.3</b>	<b>0.8</b>	<b>0.1</b>
<b>Economías avanzadas</b>	0.5	-3.2	2.1	2.4	0.8	-0.1
<b>Estados Unidos</b>	0.4	-2.5	2.7	2.4	1.2	-0.4
<b>Zona del Euro</b>	0.6	-3.9	1.0	1.6	0.7	0.3
<b>Alemania</b>	1.2	-4.8	1.5	1.9	1.2	0.4
<b>Francia</b>	0.3	-2.3	1.4	1.7	0.5	-0.1
<b>Italia</b>	-1.0	-4.8	1.0	1.3	0.8	0.6
<b>España</b>	0.9	-3.6	-0.6	0.9	0.1	0.0
<b>Japón</b>	-1.2	-5.3	1.7	2.2	0.0	-0.2
<b>Reino Unido</b>	0.5	-4.8	1.3	2.7	0.4	0.2
<b>Canadá</b>	0.4	-2.6	2.6	3.6	0.5	0.0

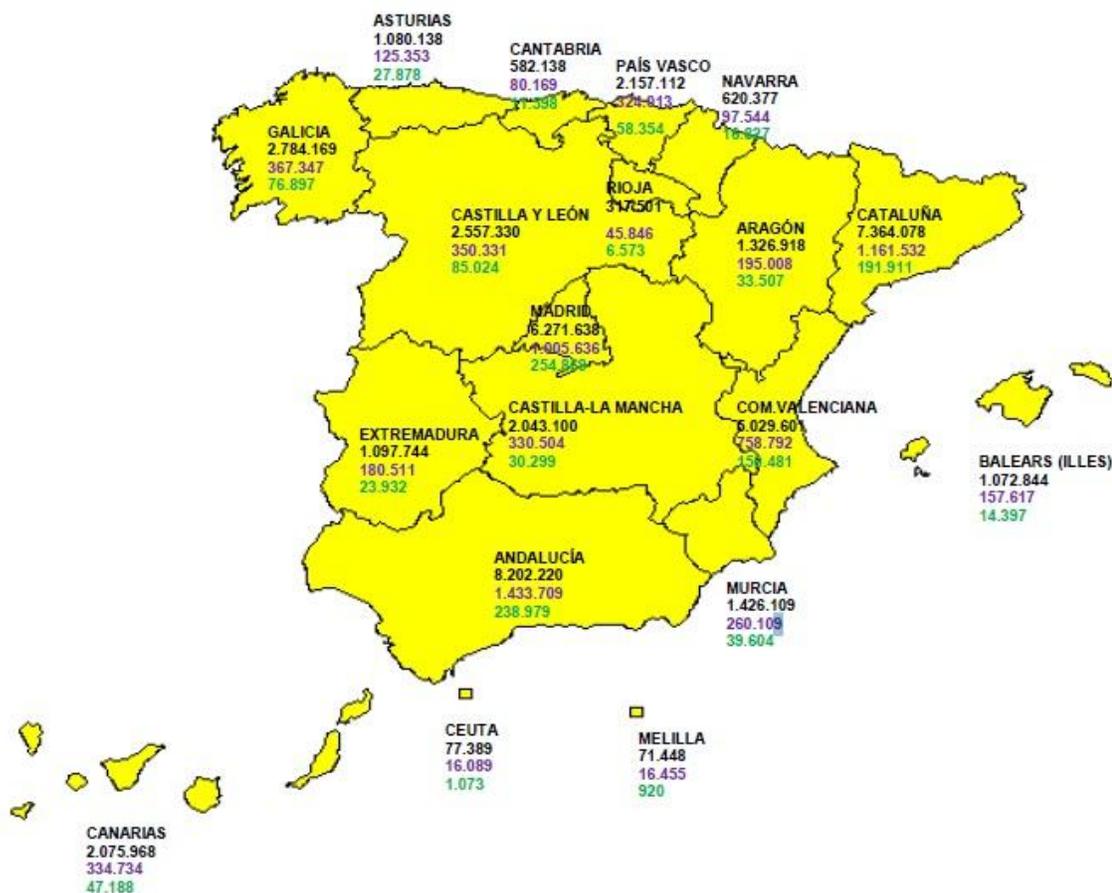
Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI), enero del 2010

#### 2.3.2 Recuperación de la crisis a un ritmo diferente

El FMI ha establecido que la recuperación mundial empezó con más vigor del que se había previsto en un inicio, pero que avanza a un ritmo diferente en cada región. Por lo tanto, prevé que en la mayoría de las economías avanzadas, España incluida, la recuperación seguirá siendo más lenta de lo normal, mientras que en muchas economías emergentes y en desarrollo la actividad será relativamente vigorosa, sobre todo gracias al dinamismo de la demanda interna.

## 2.4 Educativo

En España, la población y alumnado se relacionan de la siguiente manera



Fuente: Ministerio de Educación del Gobierno de España, 2009

Por lo que se puede concluir lo siguiente:

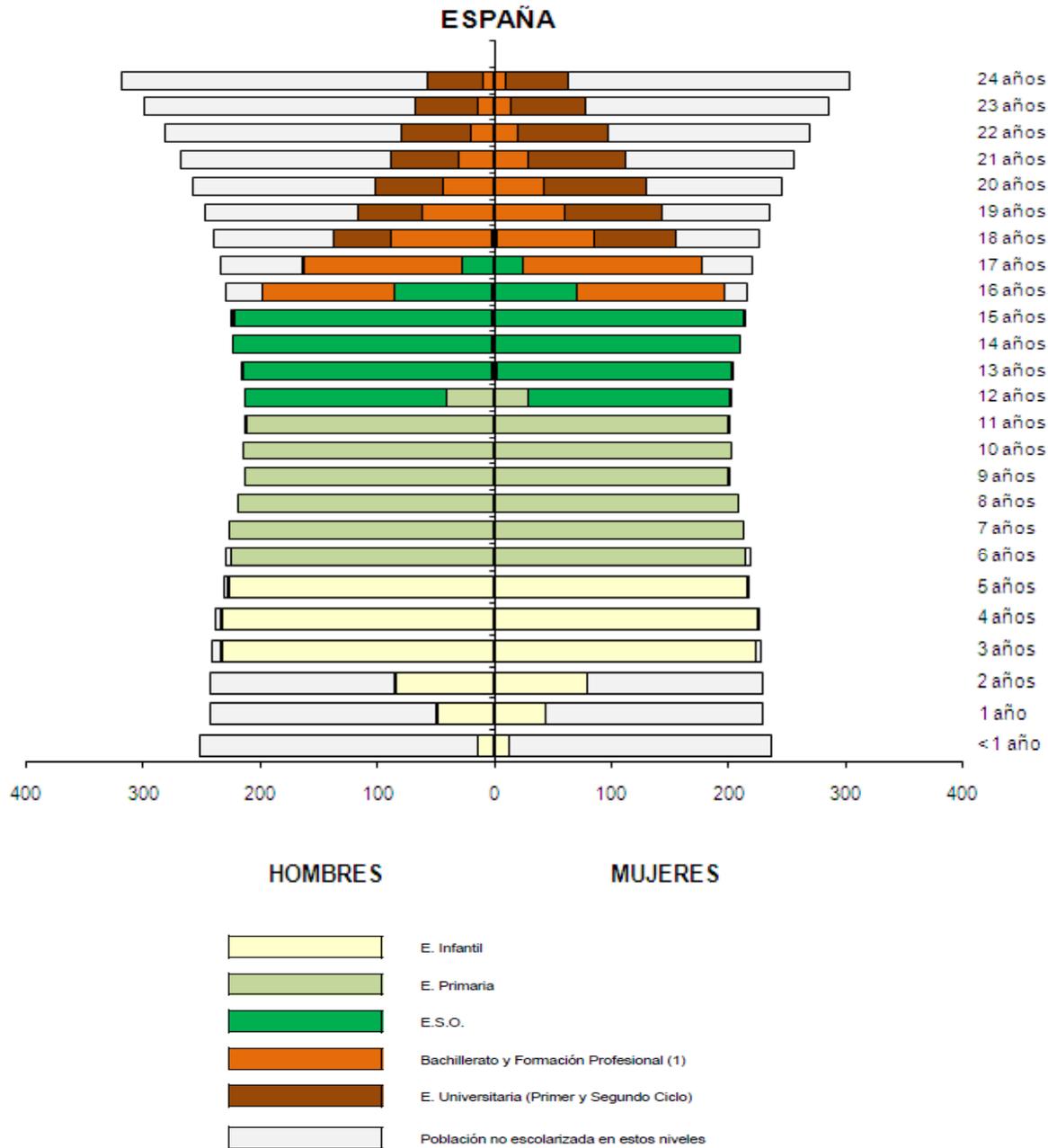
Población: 46.157.822

Alumnado de enseñanzas de régimen general no universitarias: 7.241.299

Alumnado de enseñanza universitaria<sup>1</sup>: 1.500.097

<sup>1</sup> Incluye el alumnado de primer y segundo ciclo, máster oficial y doctorado.

**Respecto a la escolarización de la población (miles de personas) por edad y sexo en España**



(1) Incluye Bachillerato (Régimen Ordinario, Régimen Adultos y a distancia), Programas de Garantía Social, Ciclos Formativos de F.P. (Régimen Ordinario, Régimen Adultos y a distancia), Ciclos Formativos de Artes Plásticas y Diseño y EE. Deportivas

Fuente: Ministerio de Educación del Gobierno de España, 2009

- ▶ No existen diferencias significativas en cuanto a la escolarización por sexos.
- ▶ La obligatoriedad de escolarización es hasta los 16 años.
- ▶ A partir de esta edad, se reduce considerablemente la realización de estudios post-obligatorios.

## 3. Contexto

### 3.1 Discapacidad

#### 3.1.1 Evolución del término

El lenguaje cambia a medida que evoluciona la sociedad que lo utiliza como vehículo de comunicación; así, la terminología empleada para referirse a las personas con discapacidad ha evolucionado.

En España, en los años sesenta el término utilizado era “subnormal”, la Constitución Española en 1975 empleaba el término “disminuidos” y en los ochentas, se escuchaban las expresiones “minusválido” o “persona con minusvalía”. Desde entonces, ha habido una evolución de este último término hacia “discapacitados” o “personas con discapacidad”, siendo hasta hace poco utilizados de forma indistinta.

La Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en Situación de Dependencia establece que, a partir del día 1º de enero del 2007, las disposiciones normativas elaboradas por las Administraciones Públicas deberán utilizar el término “personas con discapacidad” para referirse a dicho colectivo. Sin embargo, tanto la Ley de Integración Social del Minusválido (LISMI), como el documento que marca la Condición Legal del Minusválido, previa creación a dicha ley, no han sido actualizados en el uso del término<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> En el desarrollo del Plan de comunicación integral, al hacer referencia a dichos documentos o lo estipulado en ellos, utilizaremos el término minusválido.

### 3.1.2 Definición

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la discapacidad como “una restricción o ausencia en la capacidad de realizar una actividad propia del ser humano”<sup>3</sup>. A su vez la LISMI, elaborada en 1982, da por válida la utilización del término “personas minusválidas” asentando que “se entenderá por minusválido toda persona cuyas posibilidades de integración educativa, laboral o social se hallen disminuidas como consecuencia de una deficiencia, previsiblemente permanente, de carácter congénito o no, en sus capacidades físicas, psíquicas o sensoriales”<sup>4</sup>.

### 3.1.3 Características y tipos de discapacidad

Toda discapacidad tiene su origen en una o varias deficiencias funcionales o estructurales de algún órgano corporal, y en este sentido, se considera como deficiencia cualquier anomalía de un órgano o de una función propia de dicho órgano con resultado discapacitado.

La Organización Mundial de la Salud (OMS), a través de la Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad y de la Salud (CIF), identifica numerosas clases de deficiencias asociadas a las distintas discapacidades. Con el objetivo de identificar características comunes de las distintas deficiencias, se han clasificado éstas en tres categorías en función de la parte del cuerpo a la que afectan:

- ▶ **Discapacidad física:** se considera que una persona tiene discapacidad física cuando padece:
  - Anomalías orgánicas en el aparato locomotor o las extremidades (cabeza, columna vertebral y/o extremidades superiores e inferiores)
  - Deficiencias del sistema nervioso que tienen como consecuencia la parálisis de extremidades superiores e inferiores, la paraplejía, la tetraplejía y los trastornos de coordinación de los movimientos
  - Alteraciones viscerales, es decir, alteraciones en los aparatos respiratorio, cardiovascular, digestivo, genitourinario, sistema endocrino-metabólico y sistema inmunitario

---

<sup>3</sup> Fundación Grupo SIFU, 2007, p. 10

<sup>4</sup> Discapanet, 2009

En todos los casos de deficiencias de carácter físico el eje problemático de la discapacidad es la autonomía personal. Aunque la autonomía es un problema común a todas las personas con discapacidad, se manifiesta de forma especialmente reconocible en términos de accesibilidad en aquellas personas que tienen reducida la capacidad de movimiento.

► **Discapacidad mental:** la Encuesta sobre Discapacidades, Deficiencias y Estado de Salud (EDDES) incluye en la categoría de discapacidad mental el retraso mental en sus grados severo, moderado y leve, además del retraso madurativo, las demencias y otros trastornos mentales (autismo, esquizofrenia, trastornos psicóticos, somáticos y de la personalidad entre otros).

► **Discapacidad sensorial:** esta categoría incluye a quienes presentan trastornos relacionados con la vista, el oído y el lenguaje. Las deficiencias auditivas presentan a su vez distintos grados, desde las hipoacusias (mala audición) de carácter leve hasta la sordera total prelocutiva y postlocutiva, y los trastornos relacionados con el equilibrio.

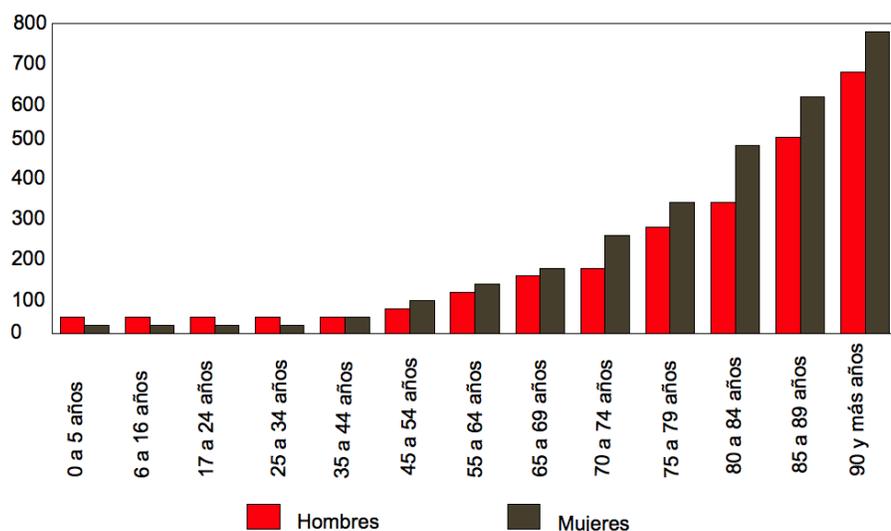
## 3.2 La discapacidad en España

En el año 2008, el Instituto Nacional de Estadística (INE) realizó la Encuesta de Discapacidad, Autonomía Personal y Situaciones de Dependencia (EDAD), obteniendo los siguientes resultados:

El número total de personas residentes en hogares españoles que declaran tener alguna discapacidad asciende a 3.847.900, lo que supone un 8,5% de la población. De éstas, aproximadamente 2,30 millones son mujeres y 1,55 millones son hombres.

### Personas con discapacidad por edad y sexo

Tasa por mil habitantes



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2008

Si se compara la EDAD realizada en el 2008 con el último estudio sobre discapacidad del INE llevado a cabo en 1999, se observa que el número de personas con discapacidad ha crecido en 320.000. Sin embargo, y dado que el crecimiento de las personas con discapacidad ha sido menor al del total de la población, la tasa de discapacidad ha disminuido de 9,0% en 1999 al 8,5% en el 2008.

En cuanto a las cifras anteriores, se debe tomar en cuenta que la evolución del número de personas con discapacidad depende principalmente de dos factores. Por un lado, ha tenido lugar un considerable aumento de la población mayor de 64 años, grupo de edad en el que más incide la discapacidad y que hace crecer el número de personas de este colectivo; pero por otro lado, la mejora de las condiciones sociales y de salud hace que este número sea menor de lo esperado. Por tanto, el efecto neto de ambos factores ha supuesto que el porcentaje de población con discapacidad haya descendido 0,5 en los últimos 10 años.

Con respecto a la estructura de los hogares españoles, el estudio indica que en un total de 3,3 millones de hogares reside al menos una persona que afirma tener una discapacidad, lo que supone un 20% de los mismos. En 608.000 de estos hogares, la persona con discapacidad vive sola, aunque lo más frecuente es que esté integrado por dos miembros donde uno de ellos presenta alguna discapacidad.

Por otro lado, la Encuesta de Discapacidad, Autonomía Personal y Situaciones de Dependencia indica que, las Comunidades Autónomas (CCAA) que presentan un mayor porcentaje de personas con discapacidad son Galicia (11,3%), Extremadura (11,0%), y Castilla y León (10,9%), así como las Ciudades Autónomas de Melilla (11,9%) y Ceuta (11,3%). Por el contrario, los menores porcentajes se dan en La Rioja (6,2%), Cantabria (7,0%) e Illes Balears (7,1%).

<b>Personas de 6 y más años con discapacidad</b>		
	No. de personas (miles)	Tasas por 100 habitantes
<b>España</b>	<b>3.787,4</b>	<b>8,97</b>
<b>Andalucía</b>	716,1	9,58
<b>Aragón</b>	111,6	9,19
<b>Asturias (Principado de)</b>	104,5	10,37
<b>Balears (Illes)</b>	68,8	7,10
<b>Canarias</b>	135,8	7,13
<b>Cantabria</b>	37,5	7,00
<b>Castilla y León</b>	255,9	10,86
<b>Castilla – La Mancha</b>	182,9	9,99
<b>Cataluña</b>	511,7	7,61
<b>Comunitat Valenciana</b>	452,8	9,92
<b>Extremadura</b>	111,0	10,99
<b>Galicia</b>	292,9	11,29
<b>Madrid (Comunidad de)</b>	434,8	7,59
<b>Murcia (Región de)</b>	127,5	9,80
<b>Navarra (Comunidad Foral de)</b>	41,6	7,42
<b>País Vasco</b>	169,4	8,45
<b>La Rioja</b>	17,9	6,16
<b>Ceuta</b>	7,4	11,32
<b>Melilla</b>	7,3	11,86

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2008

De lo anterior se resume:

- ▶ El número de personas con discapacidad alcanza los 3,8 millones, lo que supone el 8,5% de la población
- ▶ Un total de 608.000 personas con discapacidad viven solas en su hogar
- ▶ 1,39 millones de personas no pueden realizar alguna de las actividades básicas de la vida diaria sin ayuda

### **3.3 Marco legal sobre discapacidad**

#### **3.3.1 Antecedentes**

Las personas con discapacidad han sufrido tradicionalmente una grave situación de exclusión social. La anterior ausencia de políticas públicas dejaba todo el peso de la integración de este colectivo en manos de la familia o de instituciones asistenciales. En España, no es sino hasta 1960 cuando la situación comienza a cambiar con la aprobación de las primeras leyes encaminadas a evitar la exclusión social: la Ley 45/1960 creaba el Fondo Nacional de Asistencia Social (FNAS), el de Protección del Trabajo (FNPT) y el Principio de Igualdad de Oportunidades (FNPIO).

El FNAS tenía por objetivo brindar una dotación anual en los Presupuestos Generales del Estado destinados a proporcionar ayudas a la infancia desvalida y a discapacitados para completar el coste de estancia en centros públicos y privados. La Ley 45/1960 establecía que dichas ayudas serían concedidas a discapacitados por el Fondo Nacional para el Fomento del Principio de Igualdad de Oportunidades, adscrito al Ministerio de Educación y Ciencias.

A nivel internacional no fue sino hasta la década de los 70 cuando surgieron los primeros movimientos. En 1971 la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobaba la Declaración de los Derechos de las Personas con Discapacidad, que les concedía igualdad de derechos civiles y políticos. El año de 1981 fue proclamado Año Internacional de las Personas con Discapacidad con el objetivo de poner en marcha un plan de acción internacional que buscaba la igualdad de oportunidades, la rehabilitación y la prevención de la discapacidad.

### **3.3.2 Ley de Integración Social del Minusválido (LISMI, 1982)**

En España, el año 1982 fue clave en términos de discapacidad ya que se aprobó la Ley de Integración Social del Minusválido (Ley 13/1982 de 7 de abril). Con esta ley, se inicia el reconocimiento progresivo de las personas con discapacidad como sujetos de derechos y no como meros objetos de tratamientos o asistencia.

Asimismo, la LISMI a nivel laboral, introduce dos novedades importantes:

- ▶ La obligación por parte de las empresas con más de 50 trabajadores de reservar el 2% de su plantilla a personas con discapacidad
- ▶ La creación de la figura de los Centros Especiales de Empleo, empresas en las que por lo menos el 70% de su plantilla tiene algún tipo de discapacidad

Actualmente, la LISMI se mantiene como el marco regulador de las intervenciones con el sector de discapacitados.

### **3.3.3 Medidas alternativas al cumplimiento de la LISMI**

En el 2000, a raíz de los incumplimientos de la LISMI, se crean mediante un Real Decreto las Medidas Alternativas al cumplimiento de la ley. Cinco años después, un nuevo Real Decreto sobre Medidas Alternativas (el Real Decreto 364/2005 de 8 de abril) derogó al anterior, simplificando su aplicación.

El objetivo de las Medidas Alternativas es que las empresas que por razones técnicas, económicas u organizativas no puedan tener trabajadores discapacitados en su plantilla o que no encuentren personas de dicho colectivo para cubrir las plazas, puedan cumplir con la cuota establecida en la ley a través de:

- ▶ La contratación de bienes o servicios a un trabajador discapacitado autónomo
- ▶ La contratación de bienes o servicios a un Centro Especial de Empleo<sup>5</sup>
- ▶ La realización de donaciones a entidades sin ánimo de lucro que tengan como objeto la integración social de las personas con discapacidad. El importe que fija la ley va en función de los trabajadores discapacitados que se deja de contratar

### **3.3.4 Condición legal del minusválido**

No todas las personas que tienen una discapacidad o enfermedad limitante tienen reconocida la Condición Legal de Minusválido, que es el documento oficial que acredita que una persona presenta un 33% de grado de minusvalía.

El artículo 7 de la LISMI establece que en España, solamente es minusválida oficialmente “la persona que ha obtenido la calificación legal de minusvalía, puerta de los derechos y beneficios concedidos por la ley”<sup>6</sup>. La calificación de minusvalía se hace en términos de grados, y el grado de minusvalía se expresará en porcentajes. Para el reconocimiento de la minusvalía se valoran tanto las discapacidades como los factores sociales, es decir, las circunstancias en las que vive la persona con discapacidad. En la evaluación de los factores sociales se tienen en cuenta seis aspectos:

- ▶ Situación familiar
- ▶ Recursos económicos
- ▶ Edad
- ▶ Situación laboral y profesional
- ▶ Nivel cultural
- ▶ Situaciones sociales del entorno habitual del minusválido

A las personas con un 33% de minusvalía se les otorga el reconocimiento y pueden beneficiarse de las ayudas y prestaciones asistenciales para personas con discapacidad como son la adaptación del acceso a vivienda, de puesto de trabajo, extensiones físicas o ayudas técnicas.

---

<sup>5</sup> En la sección La discapacidad y el mercado laboral se encuentra mayor información sobre los Centros Especiales de Empleo.

<sup>6</sup> Discapacidad y mercado laboral

## 3.4 La discapacidad y el mercado laboral

### 3.4.1 Contratación de trabajadores con discapacidad

Existen diferentes tipos de contratos de trabajo para personas con discapacidad:

#### 3.4.1.1 Contrato indefinido para discapacitados

Para que se pueda llevar a cabo la formalización de un contrato indefinido para discapacitados y tener derecho a los incentivos que éste ofrece, tanto el trabajador como la empresa deben cumplir una serie de requisitos:

#### Requisitos del trabajador:

- ▶ Ser trabajador discapacitado y estar reconocido como tal por el organismo competente (es decir, contar con un certificado del grado de minusvalía del 33% o superior).
- ▶ Estar inscrito en el Servicio Público de Empleo y no haber estado vinculado a la empresa o grupo de empresas en los 24 meses anteriores a la contratación mediante un contrato indefinido.

#### Requisitos de la empresa:

- ▶ En empresas de nueva creación el número de trabajadores discapacitados no podrá superar el 51% del total de los trabajadores de la plantilla, salvo en el caso de que el trabajador discapacitado sea el único componente de la empresa.
- ▶ Pueden solicitar los beneficios de esta modalidad de contrato aquellas empresas que contraten trabajadores discapacitados por tiempo indefinido a jornada completa o parcial, así como las cooperativas de trabajo asociado que los incorporen como socios.
- ▶ Las empresas están obligadas a mantener la estabilidad de sus puestos de trabajo por lo menos tres años, no pudiendo despedirlos sin causa justificada. En caso de despido justificado, se deberá sustituir al trabajador por otra persona del colectivo.

- ▶ La empresa debe solicitar a la oficina de empleo los trabajadores discapacitados, especificando los puestos que se quieren cubrir, las características técnicas y la capacidad que debe tener el trabajador para cumplir dicho puesto.

Si se cumple con los requisitos anteriores, la empresa puede acceder a una serie de incentivos que incluyen subvenciones, bonificaciones de las cuotas empresariales de la Seguridad Social y una deducción en el impuesto sobre sociedad.

### **3.4.1.2 Contrato temporal para discapacitados**

#### **Requisitos del trabajador:**

- ▶ No debe haber estado contratado en la misma empresa con posterioridad al 1º de enero de 2002.
- ▶ No debe ser pariente por consanguinidad o afinidad, hasta el segundo grado inclusive, del empresario o de quienes ostenten cargos de dirección o sean miembros de los órganos de administración de las empresas que revistan la forma jurídica de sociedad.

#### **Requisitos de la empresa:**

- ▶ Cualquier empresa, sea cual sea su tamaño, puede contratar bajo esta modalidad a personas discapacitadas, siempre que no haya amortizado puestos de trabajo por despido declarado improcedente con posterioridad al 1º de enero del 2002.
- ▶ Deben contratar a los trabajadores discapacitados a través del Servicio Público de Empleo.
- ▶ El contrato temporal se debe formalizar por un tiempo no inferior a 12 meses ni superior a tres años. Las prórrogas no deberán ser inferiores a 12 meses, debiéndose celebrar a jornada completa.

Cumpliendo los requisitos anteriores la empresa accede a la reducción de cuotas empresariales a la Seguridad Social por contingencias comunes. Asimismo, si se transforman dichos contratos a indefinidos (a jornada completa o a tiempo parcial), se accede a una serie de incentivos.

### 3.4.1.3 Contrato para la formación de discapacitados

#### Requisitos del trabajador:

- ▶ Ser discapacitado, teniendo reconocido un grado de minusvalía igual o superior al 33% por el organismo competente.
- ▶ No debe tener la titulación necesaria para formalizar un contrato en prácticas.

**Nota:** la edad máxima de 21 años prevista como requisito general para formalizar contratos para la formación no es de aplicación en el caso de trabajadores discapacitados.

#### Requisitos de la empresa:

- ▶ El contrato debe formalizarse por escrito, haciendo constar 1) el oficio u ocupación que se aprenderá, 2) el tiempo dedicado a la formación y su distribución horaria, 3) la duración del contrato, el nombre y cualificación profesional de la persona designada como tutor.
- ▶ La duración del contrato no podrá ser inferior a seis meses ni exceder los dos años, salvo que en el Convenio Colectivo Sectorial se fijen duraciones distintas, sin que, en ningún caso, se puedan superar los cuatro años.
- ▶ La jornada debe ser a tiempo completo, sumando al tiempo de trabajo efectivo el dedicado a la formación teórica. El tiempo dedicado a la formación teórica no debe ser inferior al 15% de la jornada máxima prevista en Convenio Colectivo, o en su defecto, de la jornada máxima legal.
- ▶ Cuando el trabajador sea un discapacitado psíquico, la formación teórica podrá sustituirse total o parcialmente por procedimientos de rehabilitación en un centro psico-social o de rehabilitación sociolaboral.

El incentivo para la empresa consiste en una reducción de la cuota empresarial de Seguridad Social prevista para estos contratos.

#### 3.4.1.4 Contrato en prácticas para trabajadores discapacitados

##### Requisitos del trabajador:

- ▶ Debe ser discapacitado y estar reconocido como tal por el organismo competente.
- ▶ Estar en posesión de alguno de los siguientes títulos: Diplomado Universitario o Licenciado, Ingeniero Técnico o Ingeniero Superior, Arquitecto Técnico o Arquitecto, o bien Técnico o Técnico Superior de la Formación Profesional específica; o poseer un título reconocido oficialmente como equivalente a alguno de los anteriores.
- ▶ No deben haber transcurrido más de seis años desde la terminación de los estudios.

##### Requisitos de la empresa:

- ▶ El contrato debe formalizarse por escrito, haciendo constar expresamente la titulación del trabajador, la duración del contrato y el puesto de trabajo a desempeñar durante las prácticas.
- ▶ La duración del contrato no podrá ser inferior a seis meses ni superior a dos años, aunque los Convenios Colectivos de ámbito sectorial pueden determinar la duración del contrato.

La empresa que formaliza un contrato en prácticas con un trabajador discapacitado tiene derecho a una reducción en la cuota empresarial de la Seguridad Social correspondiente a las contingencias comunes durante toda la vida del contrato.

#### 3.4.2 Ayudas al autoempleo

El trabajo autónomo se define como “la actividad productiva de bienes o servicios no ligada a un contrato de trabajo y realizada por el propio empresario que asume los riesgos”<sup>7</sup>.

Las ayudas que se ofrecen en esta modalidad tienen como objetivo financiar proyectos empresariales a trabajadores discapacitados desempleados que desean constituirse como trabajadores autónomos y son:

---

<sup>7</sup> INAEM y CAI, 2010

- ▶ **Subvención parcial de intereses:** subvención parcial de los intereses de los préstamos que obtengan de las entidades de crédito, públicas o privadas, que tengan suscrito un convenio para tal objetivo.
- ▶ **Subvenciones para inversión de capital fijo:** se estipula una subvención para una inversión en capital fijo.
- ▶ **Bonificación en las cuotas de la Seguridad Social:** bonificación de un porcentaje del importe de la cuota al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos calculada sobre la base mínima de la cotización, o el total de la aportación del trabajador en las cotizaciones al Régimen General de la Seguridad Social, durante el tiempo que se ha percibido la prestación por desempleo.
- ▶ **Capitalización de la prestación por desempleo:** busca el fomento del empleo por cuenta propia de los desempleados discapacitados a través del pago único del total del importe de la prestación contributiva por desempleo.

### **3.4.3 Centros Especiales de Empleo (CEE)**

Los Centros Especiales de Empleo nacen en 1985 y son “empresas normalizadas que actúan en el mercado, cuyo objetivo principal es el de proporcionar a los trabajadores discapacitados un puesto de trabajo (remunerado) adecuado a sus características personales”. Para obtener la calificación de Centro Especial de Empleo, las empresas deben contar en su plantilla con un mínimo del 70% de trabajadores con discapacidad y solicitar la calificación correspondiente a la administración competente.

Los CEE desarrollan actividades muy diversas y, si bien nacen ligados a la subcontratación industrial, han ido abriéndose a nuevos mercados que les han llevado tanto a la producción de bienes como a la prestación de servicios. Comúnmente, los Centros Especiales de Empleo se enfocan a los sectores de limpieza industrial, *telemarketing*, montajes industriales, manipulados, tratamientos de datos, imprenta y jardinería.

Estos centros pueden recibir dos tipos de ayudas:

- ▶ **Ayuda de financiación parcial de proyectos generadores de empleo:** subvención para asistencia técnica, subvención financiera de hasta tres puntos de interés y subvención para inversión fija en proyectos de reconocido interés social.
- ▶ **Ayudas al mantenimiento de puestos de trabajo:** subvención del coste salarial, bonificación de la cuota empresarial a la Seguridad Social y subvención para la adaptación de puestos de trabajo entre otros.

Asimismo, pueden recibir las ayudas asociadas a los distintos modelos contractuales para discapacitados (bonificaciones en la cuota empresarial de la Seguridad Social, subvenciones para la adaptación del puesto de trabajo, desgravaciones en el impuesto de sociedades, etc.).

Según las cifras facilitadas por el Servicio Público de Empleo, a finales del 2006 había más de 48 mil trabajadores con discapacidad en casi 1600 Centros Especiales de Empleo. De esta cifra:

- ▶ Un 62% son hombres y un 38% mujeres, un 93% son mayores de 25 años y un 7% son menores de esta edad.
- ▶ Un 49% son personas con discapacidad intelectual (esto incluye a las personas con enfermedad mental, pero suponen un número muy reducido), un 42% son personas con discapacidad física y un 9%, con discapacidad sensorial.
- ▶ Un 64% de los trabajadores con discapacidad cuenta con un contrato indefinido y un 36% con uno temporal.
- ▶ Las Comunidades Autónomas (CCAA) en las que existe un mayor número de CEE son Andalucía, Cataluña, Castilla León y Madrid, que suman 800 centros, es decir, el 50% del total a nivel nacional.

#### **3.4.4 Enclaves laborales**

Los enclaves laborales son contratos para la realización de un servicio o una obra por parte de un colectivo de trabajadores discapacitados de un Centro Especial de Empleo en una empresa ordinaria (colaboradora), a la que se desplazan temporalmente. La finalidad de los enclaves

laborales es lograr una mayor integración de los trabajadores con discapacidad, facilitando su transición desde el empleo protegido al empleo ordinario.

Estos acuerdos permiten al trabajador con discapacidad mejorar su experiencia laboral a través de actividades y en un entorno propio del mercado ordinario. A su vez, permiten a la empresa colaboradora conocer las aptitudes y posibilidades de estos trabajadores, lo que pudiera resultar en la incorporación de dichas personas a su plantilla.

El Real Decreto 290/2004, que regula los enclaves laborales, establece algunos incentivos para la empresa colaboradora que contrate trabajadores que presenten una dificultad especial para el acceso al mercado ordinario de trabajo como lo son la bonificación del total de las cuotas empresariales de la Seguridad Social y la subvención por adaptación del puesto de trabajo y eliminación de barreras y obstáculos.

## 4. Sector: Servicios

### 4.1 Antecedentes

El Directorio Central de Empresas (DIRCE), sistema de información estadística que realiza el INE sobre todas las empresas españolas y sus unidades locales, señala que al 1º de enero del 2009, el sector Servicios, excluido Comercio, mantiene un peso importante en la estructura de la población de empresas, al representar el 54,8% del total, frente al 53,6% del año anterior. Este sector incluye todas las empresas dedicadas a la hostelería, transporte y comunicaciones, actividades inmobiliarias y de alquiler, servicios empresariales, actividades educativas, sanitarias y de asistencia social y otro tipo de actividades sociales, incluidos los servicios personales.

Las empresas con actividades de construcción representan en el 2009 el 13,2% del conjunto poblacional, frente al 14,6% del 2008. En este mismo año, las empresas industriales representan el 7,3%, manteniendo su peso respecto del año anterior.

Desde el punto de vista del tamaño, medido en número de asalariados, las empresas españolas se siguen caracterizando por su reducida dimensión. El DIRCE 2009 explica que más de 1,7 millones de empresas (el 52,7% del total) no emplea a ningún asalariado y otras 919.092 (el 27,4% del total)

tienen entre uno y dos empleados. Si se suman estos dos grupos, resulta que ocho de cada 10 empresas tienen dos o menos asalariados.

Por su parte, si se considera sólo a las empresas con asalariados, las que emplean a 20 o más trabajadores apenas representan el 5,3% del total.

La Encuesta Anual de Servicios publicada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), reporta que el volumen de negocio del sector Servicios alcanzó los 1.189.021 millones de euros en el año 2008, lo que supuso una disminución del 2,8% respecto al año 2007.

En cuanto al empleo, este estudio indica que el número de asalariados del sector Servicios fue de 7.287.795, un 0,1% menos que en el 2007. Los gastos de personal registraron un crecimiento interanual del 5,7% y se situaron en 191.395 millones de euros en el 2008.

Los mayores porcentajes de empresas pequeñas se encuentran en los sectores Servicios (el 83,6% tienen dos o menos asalariados), excluido Comercio. Por el contrario, el peso de las empresas grandes se concentra en el sector Industrial, dónde un 8,6% del total emplea a 20 o más asalariados.

Por Comunidades Autónomas (CCAA), Cataluña es la que más empresas concentra (el 18,5% del total), seguida de la Comunidad de Madrid (con el 15,3%) y Andalucía (con el 15,2%). Las tres acaparan casi la mitad del total de empresas españolas.

En el 2008, destacaron dentro del sector Servicios tres grandes operadoras con cifras de facturación superior a 300 millones de euros: Eulen (1.324 millones de euros), Clece (935 millones de euros) y Grupo ISS (617,3 millones de euros). Por su parte, Eurolimp y Acciona Facility Services muestran ingresos superiores a los 100 millones de euros.

## **4.2 Perspectivas del sector servicios en España**

El Índice mensual de Directores de Compras (PMI) realizado por *Markit Economics*, empresa especialista en la recopilación de estudios de negocios e índices económicos, revela que las condiciones de la actividad comercial en España empeoraron en diciembre del 2009, y tanto los nuevos pedidos como el empleo disminuyeron, al situarse en este periodo en 45 puntos frente a los 46,1 registrados en noviembre.

EL PMI es un indicador que mide el nivel de actividad real de las empresas: índices de producción, nuevos pedidos, empleo, plazos de entrega de proveedores e inventarios de compras; a mediados de mes comparándolo con el mes anterior. Cualquier lectura por encima de 50 indica expansión, mientras que una lectura por debajo de 50 indica contracción.

Según este índice, la actividad comercial en España ha registrado una contracción ininterrumpida durante los últimos dos años y el empleo ha caído desde marzo del 2008. España fue el único de los países europeos que en diciembre del 2009 registró una disminución más fuerte de la actividad respecto a noviembre del mismo año.

### **4.3 Servicios de personal**

Dentro de esta categoría están directamente relacionadas las actividades administrativas y auxiliares, reparaciones y otros servicios Personales, según la clasificación oficial del Instituto Nacional de Estadísticas. Las actividades administrativas y auxiliares tuvieron un volumen de negocio de 69.028 millones de euros y una media de trabajadores de 1.330.942, de acuerdo a la Encuesta Anual de Servicios del INE 2008. Mientras, la categoría reparaciones y otros servicios personales registraron un volumen de negocio de 8.275 millones de euros, reflejando una media de empleados de 290.541.

A pesar de que en el sector Servicios en general se registró una reducción en las ventas, cinco actividades de este ámbito incrementaron su facturación en el 2008: las actividades industriales de limpieza (6%), servicios de investigación y seguridad (7,1%), los servicios informáticos (6,5%), actividades empresariales diversas (3,7%) y el transporte marítimo (1%).

El resto de actividades redujeron su facturación en el 2008, siendo los mayores descensos los de vehículos y combustible y los de selección y colocación de personal, con tasas negativas del 15,7% y del 9,7%, respectivamente.

### **4.4 Servicios de diseño – agencias de publicidad**

El INE, para el 2008, registra que el volumen de negocio en diseño publicitario fue de 1.063.271.000 euros, mientras que el total de ingresos de explotación de la actividad papel, edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados fue de 31.335.105.000 euros.

Los precios de la publicidad y los estudios de mercado cayeron el 24% en el tercer trimestre del 2009 con respecto al mismo periodo de 2008, según el Índice de Precios del Sector Servicios del organismo oficial antes mencionado. Estas actividades fueron las que más se abarataron en tasa interanual, seguidas de los precios de servicios de información, que bajaron el 3,8%.

Un informe de InfoAdex, empresa que realiza el control y análisis de la publicidad en España, de enero a septiembre de 2009 la inversión publicitaria en los medios convencionales experimentó un decrecimiento del 26,2%, situándose en un volumen de 3.649,6 millones de euros, frente a los 4.946,6 millones que se registraron en el mismo periodo del pasado ejercicio. El estudio revela que el mercado se ha contraído en este intervalo en casi 1.300 millones de euros.

De los nueve medios convencionales que controla InfoAdex, ocho han decrecido en sus cifras de inversión publicitaria y tan sólo uno de ellos, Internet, presenta un pequeño crecimiento en su cifra. Televisión, decreció 28,0%, quedándose en una cifra de 1.598,5 millones de euros en los tres primeros trimestres del año. Diarios, el segundo medio por su cuantía absoluta de inversión publicitaria, ha registrado en el período enero-septiembre de 2009 una caída del 27,1%, situándose en la cantidad de 842,4 millones de euros. Radio, se ha situado en tercer lugar por su cifra de 390,0 millones, que representa una disminución del 18,1% de la inversión respecto a la alcanzada en el mismo período en 2008.

El medio Revistas obtiene un volumen de negocio publicitario de 297,2 millones de euros y muestra con ellos una disminución del 36,4%. Viene a continuación por volumen de inversión el medio Exterior, cuya cifra en los nueve primeros meses es de 258,7 millones, lo que representa un decrecimiento del 21,5% respecto al mismo período del año anterior. Internet aumenta un 3,1% y llega a 173,3 millones en los nueve primeros meses del año.

Según InfoAdex, el medio que sigue por el volumen de su cifra es Dominicales, que con una inversión un 36,5% menor que la del mismo período del año anterior, se sitúa en una cantidad de 44,2 millones de euros. Los Canales Temáticos de Pago decrecen en un porcentaje de 17,3%, con lo que se sitúan en el período enero-septiembre de 2009 en una cifra de 35,9 millones. Por último, el medio Cine, el menor en cuanto a su volumen dentro de los medios convencionales, ha experimentado un decremento del 40,0%, llegando a obtener una inversión publicitaria de tan sólo 9,4 millones de euros en el período considerado.

## 4.5 Servicios de formación

En España existe la Ley Orgánica de las Cualificaciones y de la Formación Profesional que tiene por finalidad la creación de un Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional que dote de unidad, coherencia y eficacia a la planificación, ordenación y administración de esta realidad. Entre sus objetivos está facilitar la integración de las distintas formas de certificación y acreditación de las competencias y de las cualificaciones profesionales.

De acuerdo con la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, entidad estatal encargada de impulsar y coordinar la ejecución de las políticas públicas en materia de la formación en el ámbito del empleo y las relaciones laborales; la formación profesional comprende el conjunto de acciones formativas que capacitan para el desempeño cualificado de las diversas profesiones, el acceso al empleo y la participación activa en la vida social, cultural y económica.

Incluye las enseñanzas propias de la formación profesional inicial, las acciones de inserción y reinserción laboral de los trabajadores, así como las orientadas a la formación continua en las empresas, que permitan la adquisición y actualización permanente de las competencias profesionales.

Según esta organización, la Formación Profesional para el Empleo tiene por objeto impulsar y extender entre las empresas y los trabajadores ocupados y desempleados una formación que responda a sus necesidades y contribuya al desarrollo de una economía basada en el conocimiento.

El Real Decreto 395/2007, del 23 de marzo, regula las distintas iniciativas de formación que configuran el subsistema de formación profesional para el empleo, su régimen de funcionamiento, financiación, su estructura organizativa y de participación institucional.

La inversión en el sector de la formación en España ascendió a 2.095 millones de euros en 2008, un 2,24 % más respecto al año anterior. Estos datos se desprenden del estudio “El estado del arte de la formación”, que presenta anualmente la consultora de formación y desarrollo Élogos. El informe revela que del total, unos 1.402 millones de euros corresponden al mercado externalizado de formación continuada, que incrementa su volumen en un 2,86%.

Según el estudio, el modelo de formación vigente en España aprovecha la crisis para reajustar algunas de sus deficiencias, mostrando un cambio de paradigma. Por primera vez en los últimos años, el número de horas por trabajador desciende de 34 a 32 en las grandes empresas, aunque la inversión sigue aumentando ligeramente de 353 a 370 euros por trabajador.

#### **4.5.1 Formación ante la crisis**

El grupo de Recursos Humanos Randstad, la segunda empresa de recursos humanos a nivel mundial, con presencia en 53 países, publicó en noviembre del 2009 una encuesta en la que se indica que el 67% de los profesionales en activo piensa mejorar su formación para hacer frente a la crisis económica. El estudio indica que los candidatos son conscientes de que con una sólida formación se puede acceder a más y mejores oportunidades profesionales, en especial en un momento de recesión como el actual.

Los datos del estudio, realizado por medio de entrevistas a una muestra aleatoria de 1.000 personas repartidas por todo el territorio nacional, reflejan también que los encuestados consideran que la formación es fundamental para seleccionar a un candidato a un empleo, aunque el 64% de estos profesionales reconoce que no ocupa un puesto de trabajo que esté relacionado con los estudios que cursó. Este porcentaje es del 60% entre los hombres y del 68% entre las mujeres.

Otro resultado significativo de esta encuesta es que a mayor nivel de estudios, menos desajuste se produce entre los estudios realizados y el nivel de desempeño profesional. Casi la mitad de los estudiantes universitarios afirma que su puesto de trabajo sí está en línea con su formación.

Entretanto, el Instituto Nacional de Estadística (INE) publicó en el año 2008 una encuesta sobre la participación de la población adulta en las actividades de aprendizaje, la cual revela que tres de cada diez personas de 25 a 64 años han realizado algún tipo de actividad de formación durante el 2007.

Cabe destacar el descenso que se produce en los porcentajes de población que han realizado actividades de formación según avanza la edad. Así, se pasa del 39,6% de la población entre 25 y 34 años, hasta el 8,0% de los adultos de 65 a 74 años.

El informe del INE también indica que el 50% de los adultos con estudios superiores han llevado a cabo actividades de formación. Entre las personas con estudios de primera etapa de secundaria e inferiores, este porcentaje se reduce hasta el 15%.

El 68,4% de las personas que han realizado alguna actividad de formación lo ha hecho por motivos relacionados con el trabajo, bien por ser necesario para desempeñar su función o por considerarlo útil a la hora de buscarlo.

## 4.6 Servicios de transporte

El Observatorio de Mercado del Transporte de Mercancías por Carretera, elaborado en 2009 por el Ministerio de Fomento, señala que el sector del Transporte por carretera tiene un carácter estratégico y una incidencia importante en la economía nacional, aportando en el año 2005 el 2,2% del Valor Añadido Bruto a Precios Básicos (VABpb) nacional y en el año 2007 el 2,7% de la población empleada nacional.

El Observatorio también explica que la demanda de transporte de mercancías por carretera en vehículos pesados de servicio público se ha incrementado de forma importante desde 1996 a 2007, con un incremento medio anual del 8,1%.

El estudio del Ministerio de Fomento indica que los costes directos del transporte de mercancías por carretera han experimentado un fuerte incremento en los años 2000, 2004, 2005, 2007 y primer semestre de 2008 por efecto de las importantes subidas del precio del gasóleo. Desde julio de 2008 hasta principios de 2009 los costes disminuyeron significativamente por el fuerte descenso del precio del gasóleo. En el primer trimestre de 2009, los costes se han mantenido prácticamente constantes.

Dentro del conjunto del transporte, el subsector del transporte de mercancías por carretera, como modo predominante, está experimentando de forma más acentuada las consecuencias del debilitamiento del consumo y del comercio, tanto interior como exterior.

Por otra parte, los Indicadores de Actividad del sector Servicios de noviembre 2009, publicados por el INE, señalan que la cifra de negocios del sector Transporte presenta un descenso de 5,6% en términos interanuales. Además, reporta que el empleo en este sector experimenta una disminución interanual del 4,3% en el mes de noviembre de 2009.

## 5. Competencia

Como se mencionó al inicio, la división de servicios de personal es el área más representativa en temas de facturación. La competencia directa se obtuvo a partir de los resultados de la investigación de mercados (Diswork) y a partir de un análisis del mercado (Pilsa). La competencia indirecta es la competencia determinada por Grupo SIFU (Grupo Eulen, ISS y Grupo Fundosa). Los datos más relevantes de la competencia se presentan en el siguiente cuadro comparativo:

### Principales competidores directos – División servicios de personal

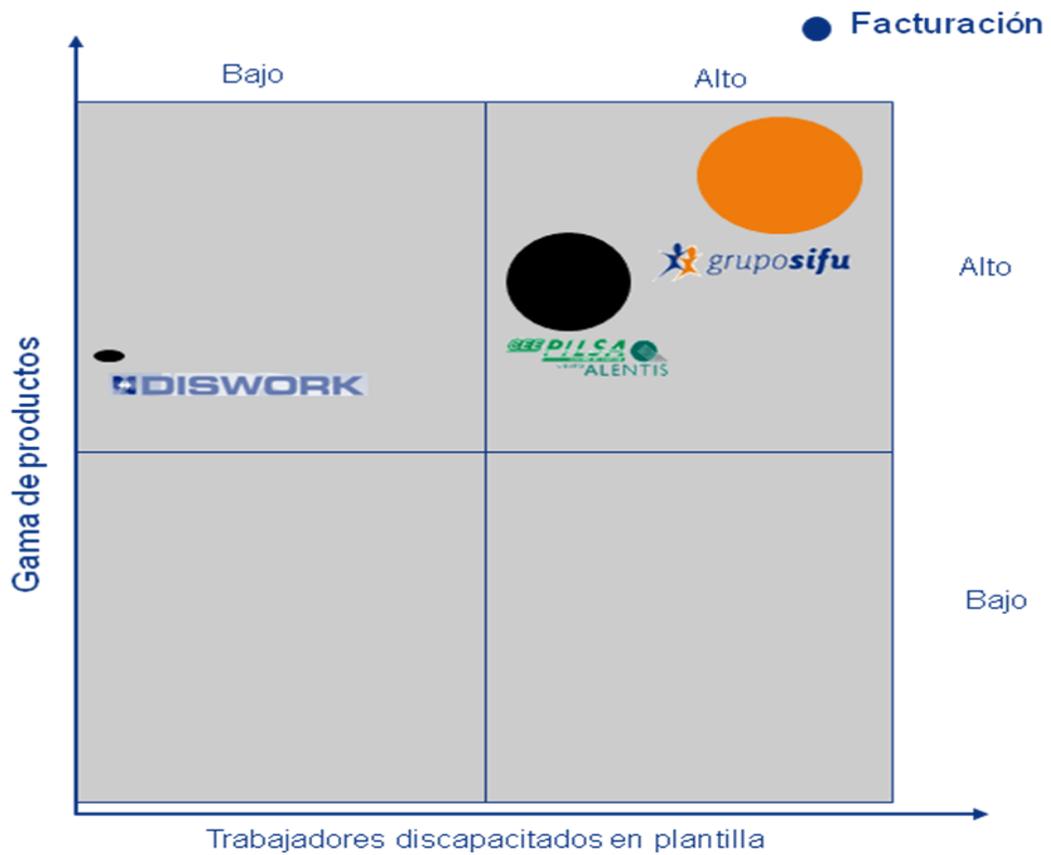
		
<b>Facturación en 2008</b>	14.387.080,01 euros <sup>8</sup>	289.044,59 euros
<b>Fecha de creación</b>	1990	26 de junio del 2003
<b>Número de empleados</b>	8.000	50
<b>Número de empleados con discapacidad</b>	1.453	-
<b>Presencia en toda España</b>	Sí	No, sólo en Madrid y Barcelona
<b>Presencia internacional</b>	No	No
<b>Servicios que ofrece</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpieza comercial e industrial</li> <li>- Limpieza viaria</li> <li>- Gestión integral de residuos</li> <li>- Paisajismo y jardinería</li> <li>- Control de plagas</li> <li>- Mantenimiento integral básico de edificios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios de conserjería</li> <li>- Auxiliar de control</li> <li>- Auxiliar de parking</li> <li>- Limpieza y mantenimiento</li> <li>- Suministro</li> </ul>

<sup>8</sup> Iberinform International, SAU (Grupo Crédito y Caución), Ventas 2008. Informe comercial y financiero.

## Principales competidores indirectos – División servicios de personal

			
<b>Facturación en 2008</b>	Asciende a más de 600 MM de euros	617 MM de euros	273.895.201 MM de euros
<b>Fecha de creación</b>	Creada en 1962	Constituida en 1901 en Dinamarca Constituida en España en 1999	División empresarial creada por la Fundación ONCE en 1989
<b>Número de empleados</b>	48.982	28.121	14.280
<b>Número empleados con discapacidad</b>	529	854	9140
<b>Presencia en toda España</b>	Sí	Red de 50 oficinas en toda España	Sí
<b>Presencia internacional</b>	En 12 países	Europa, Asia, Estados Unidos, América Latina y el Pacífico	No
<b>Servicios que ofrece</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Limpieza</li> <li>-Seguridad</li> <li>-Servicios Sociosanitarios</li> <li>-Servicios Auxiliares</li> <li>-Mantenimiento</li> <li>-Trabajo temporal</li> <li>-Medioambiente</li> <li>-Formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Limpieza</li> <li>-Mantenimiento técnico de instalaciones</li> <li>-Refrigeración industrial y comercial</li> <li>-Control de plagas</li> <li>-Higiene ambiental</li> <li>-Servicios auxiliares</li> <li>-Catering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fabricación de libros para discapacitados</li> <li>- Adaptación de vehículos para personas con movilidad reducida</li> <li>-Fabricación de prótesis</li> <li>-Gestión informática de documentos</li> <li>- Soluciones integrales para Internet</li> <li>-Lavandería</li> <li>-Gestión telefónica</li> </ul>
<b>Posicionamiento en el mercado</b>	Líder del mercado	Segundo en el mercado	-Con su estrategia de "Cuponazo de la ONCE" han logrado un fuerte posicionamiento como Centro Especial de Empleo -Fuerte presencia en medios de comunicación a través de la Fundación ONCE

## Mapa posicionamiento



## 6. DAFO

A fin de poder determinar más a fondo cuál es la situación actual de Grupo SIFU, se presenta el siguiente DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades):

	Análisis interno	Análisis externo
Aspectos positivos	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo en el sector</li> <li>• Presencia en todo el territorio español</li> <li>• Crecimiento corporativo – Expansión a otros países y mercados</li> <li>• Servicios a medida del cliente</li> <li>• Ante la actual crisis, precios más competitivos que los de la competencia</li> <li>• Formación continua de su plantilla</li> <li>• Comunicación fluida con su cartera de clientes</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento corporativo ligado al crecimiento del sector servicios</li> <li>• Obligatoriedad del cumplimiento de la LISMI por parte de las organizaciones con más de 50 empleados</li> <li>• Mayor conciencia social y apertura hacia la discapacidad</li> <li>• Como consecuencia de la situación actual, las empresas subcontratan más servicios a terceros.</li> <li>• Sociedad más sensible con el sector de la discapacidad</li> </ul>
Aspectos negativos	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca profesionalización en su estructura</li> <li>• Poca relación con fundaciones y asociaciones relacionadas con la discapacidad</li> <li>• Poca proyección de imagen hacia el exterior</li> <li>• Falta de estrategias <i>pull</i> para generar nuevos canales de comunicación con los clientes</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discapacidad como tema tabú en la sociedad</li> <li>• Percepción negativa, por una parte de la sociedad, hacia el negocio relacionado con el mundo de la discapacidad</li> <li>• Falsa creencia de la discapacidad como un impedimento para el desarrollo profesional</li> <li>• Escaso apoyo de las Comunidades Autónomas a Centros Especiales de Empleo de otras provincias</li> <li>• Preferencia de contratación de clientes locales por parte de organizaciones ubicadas en pequeñas localidades</li> <li>• Imagen corporativa consolidada de la competencia (ONCE)</li> </ul>

Del anterior cuadro comparativo así como del análisis DAFO concluimos lo siguiente:

- ▶ Los líderes del mercado español en el sector servicios son Eulen y Grupo ISS, los cuales consideramos como competidores indirectos.
- ▶ Los clientes solicitan servicios de Grupo SIFU sólo con la finalidad de cumplir con la ley LISMI.
- ▶ A fin de lograr un mejor posicionamiento y abarcar una mayor cuota de mercado, se plantea que Grupo SIFU enfoque su posicionamiento como proveedor de servicios a grandes empresas, y no exclusivamente como Centro Especial de Empleo.

## Antecedentes

## Conclusión

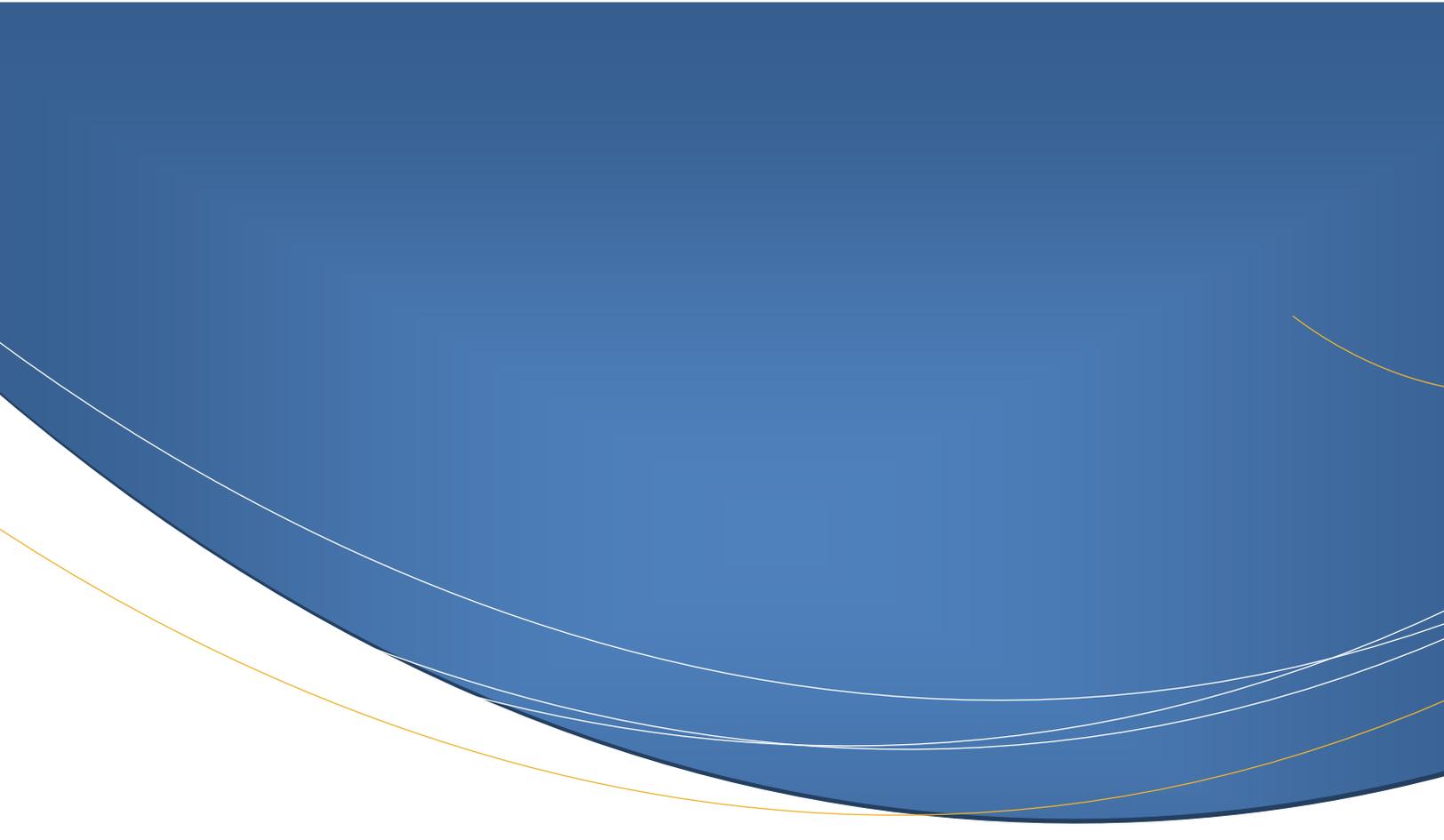
Al investigar los servicios que ofrece el Grupo SIFU, a primera vista, parecieran no seguir una estrategia lógica, debido a la diversidad de los mismos. Sin embargo, al estudiar la competencia y el contexto, encontramos que todos los Centros Especiales de Empleo (CEE) se desarrollan en diversos mercados.

La mayoría de los CEE se centran en el mismo tipo de actividades: servicios de limpieza, industrial, *telemarketing*, montajes industriales, manipulados, jardinería, imprenta y tratamiento de datos. Ante este hecho, nos enfrentamos a la dificultad de diferenciar a Grupo SIFU del resto de sus competidores.

A pesar de que la discapacidad es un tema actual y se han desarrollado diversos estudios en torno a ella, nos encontramos con que existe poca información oficial sobre los CEE. La carencia de estos datos, dificulta la exhaustiva identificación de la competencia.

Respecto a la competencia, Grupo SIFU, en sus respectivos documentos comerciales, tiene en cuenta las empresas Eulen, Grupo ISS y Fundosa. Tras un análisis del mercado, se ha concluido que la competencia directa está determinada por el número de servicios que ofrece un CEE y por la cantidad de empleados en plantilla.

Por tanto, la competencia directa que se identificó es el CEE Pilsa y Diswork, este último tiene un tamaño inferior a Grupo SIFU, sin embargo es considerado competencia al ser una de las alternativas mencionadas por clientes potenciales en la Investigación de mercados. Finalmente, a fin de tener en cuenta el mercado ampliado en función de la prestación de servicios a empresas, consideramos como competencia indirecta Fundosa, Eulen y Grupo ISS.



## **CAPÍTULO II**

# **Diagnóstico de Comunicación Interna**



# Diagnóstico de Comunicación Interna

## Introducción

A continuación se presenta un diagnóstico de comunicación interna del Grupo SIFU. Dicho apartado abarca los aspectos de las acciones de comunicación interna que realiza la empresa, cultura y clima empresarial.

# 1. Objetivo

Realizar un análisis de la situación actual del Grupo SIFU en términos de comunicación y detectar las posibles desviaciones de la misma, además su relación con la cultura y clima empresarial.

## 2. Metodología

Se detallan las herramientas utilizadas durante el diagnóstico:

### 2.1 Comunicación interna

- Entrevista a profundidad semiestructurada al Director Comercial y al Director de RR.HH. del Grupo SIFU
- 6 entrevistas aleatorias a profundidad tipo *mystery shopper* a personal de estructura del Grupo SIFU

### 2.2 Cultura empresarial

- Entrevista a profundidad semiestructurada al Director Comercial y al Director de RR.HH. del Grupo SIFU
- Manual de acogida de la organización, en el cual se exponen elementos de la cultura empresarial del grupo

### 2.3 Clima empresarial

- Estudio de clima laboral proporcionado por el Grupo SIFU, realizado durante el 2009

## 3. Limitaciones

Al llevar a cabo la entrevista a profundidad con el Director Comercial y el Director de RR.HH., se mencionó que el Grupo SIFU cuenta con un reciente Plan de comunicación interna, sin embargo, no pudimos tener acceso al mismo, solamente a la matriz de medios, dado que el plan no se ha publicado internamente.

Asimismo, al considerar aproximarnos a los empleados para realizar un diagnóstico a profundidad respecto a su comunicación actual, no tuvimos acceso a ellos, puesto que las acciones de

comunicación del Grupo SIFU todavía no se implementan, y consideran inoportuno realizar un diagnóstico ante esta situación.

## 4. Análisis de la situación actual

### 4.1 Comunicación interna

La comunicación interna en el Grupo SIFU se maneja desde el Departamento de Recursos Humanos. Una persona de esta área es la responsable de las acciones de comunicación hacia el interior de la organización, empleando en promedio 25% de su tiempo a esta actividad. Dicha persona no es una especialista en comunicación, sin embargo, ha recibido formación y algunas herramientas para realizar su tarea.

De acuerdo al Director de RR.HH. del Grupo SIFU, la comunicación interna en la empresa persigue los siguientes objetivos generales: que todo su personal tenga al menos un nivel de conocimiento básico de la organización, busca apoyar la gestión de personal y potenciar la capacidad de expresión de cada empleado.

#### 4.1.1 Plan de comunicación interna del Grupo SIFU

Grupo SIFU desarrolló un Plan de comunicación interna a tres años vista (2010 – 2012) en el que se establecen los objetivos de comunicación hacia el interior de la organización y los medios de comunicación a utilizar para alcanzar dichos objetivos.

Los objetivos de comunicación antes mencionados son:

- Claridad en los mensajes que la empresa transmite
- Enviar la información a tiempo
- Comunicar los nuevos proyectos establecidos en el Comité de Dirección: actividades, evolución, perspectivas, cambios organizativos, productos, procesos y resultados de la empresa
- Crear un clima satisfactorio de trabajo que estimule a los trabajadores
- Potenciar la comunicación ascendente
- Establecer los procedimientos de comunicación interna
- Dar tiempo y forma a cada comunicado

- Desarrollar el portal del empleado como una herramienta de comunicación más
- Desarrollar reuniones interdepartamentales

#### **4.1.2 Políticas de comunicación interna**

Grupo SIFU no cuenta con políticas de comunicación interna que regulen la información que se transmite en su interior.

#### **4.1.3 Públicos**

En el Grupo SIFU se identifican dos principales públicos: personal de estructura y personal de servicios.

El personal de estructura abarca a todos aquellos que trabajan en una oficina del Grupo SIFU y realizan tareas administrativas. Este público incluye también a los supervisores.

El personal de servicios considera a todos aquellos que trabajan en las instalaciones del cliente y realizan tareas operativas. El nivel educativo y adquisitivo de este público es bajo, su edad promedio oscila entre los 45 y 50 años. Estos trabajadores no tienen acceso a correo electrónico de la organización. El 10% de ellos no cuenta con móvil.

El supervisor es una figura importante en términos de comunicación corporativa para Grupo SIFU ya que da apoyo al personal de servicios y es el enlace entre éstos últimos y la empresa. El Director de RR.HH. considera a este público como el más retador en términos de comunicación, dado que la mayoría de ellos no cuentan con formación profesional para las funciones que desempeña, es decir, es personal operario que ha ido ascendiendo dentro de la misma organización. Ante esta situación, algunos supervisores están recibiendo formación respecto a la variedad de discapacidades que existen y sus diversas necesidades, ya que esto representa una barrera de comunicación importante con los operarios.

#### **4.1.4 Medios de comunicación interna**

De acuerdo al Director de RR.HH., en la actualidad, Grupo SIFU da prioridad a la comunicación cara a cara más que a los medios de un menor grado de interacción.

Se realizó un análisis de los medios de comunicación corporativa existentes en el Grupo SIFU.

	Comunicación interna	Público
<b>Impresos</b>	El Informador (revista interna)	<b>Todo el personal</b>
	Comunicado interno	<b>Todo el personal</b>
	Tablón de anuncios	<b>Personal de estructura</b>
	Buzón de sugerencias	<b>Todo el personal</b>
<b>Electrónicos</b>	Portal del empleado (intranet)	<b>Personal de estructura</b>
	Sitio Web	<b>Todo el personal</b>
	Correo electrónico	<b>Personal de estructura</b>
<b>Presenciales</b>	Reuniones periódicas	<b>Personal de estructura</b>
	Comunicación directa	<b>Todo el personal</b>

#### Los aspectos evaluados para cada medio son:

- **Descripción:** definición del objetivo y características del medio de comunicación
- **Tipo:** naturaleza del medio de comunicación (impreso, electrónico o presencial)
- **Frecuencia de uso:** cada cuánto tiempo se emiten comunicaciones a través de este medio
- **Público:** a quién va dirigida la comunicación emitida a través de este medio
- **Responsable:** quién administra la comunicación de dicho medio
- **Comentarios**

A continuación se describen las características de cada uno de los medios de comunicación corporativa que existen actualmente en el Grupo SIFU:

<b>El Informador (revista interna)</b>	
<b>Descripción</b>	Publicación interna de carácter periódico que tiene como finalidad transmitir la comunicación organizativa, comercial, social y financiera de la empresa entre sus públicos internos.
<b>Tipo</b>	Impreso: soporte físico a color, papel grueso y de tamaño reducido
<b>Frecuencia</b>	Bimestral
<b>Público</b>	Personal de estructura / Personal de servicios
<b>Responsable</b>	La persona responsable de comunicación interna del departamento de RR.HH., un responsable del departamento de marketing, el equipo directivo que gestiona las dos áreas y una empresa externa que maqueta la publicación.
<b>Comentarios</b>	Se incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información corporativa</li> <li>▪ Evolución de la empresa</li> <li>▪ Política comercial</li> <li>▪ Objetivos organizativos</li> <li>▪ Nuevas actividades</li> <li>▪ Nuevas aperturas</li> <li>▪ Información de interés</li> <li>▪ Colaboraciones, concursos y campañas</li> <li>▪ Noticias de la organización</li> <li>▪ Formación realizada</li> <li>▪ Entrevistas y reconocimientos</li> <li>▪ Cumpleaños, nacimientos y bodas</li> <li>▪ Premios por antigüedad</li> </ul>

<b>Comunicado interno</b>	
<b>Descripción</b>	Se utiliza para informar, motivar e involucrar al equipo humano en las acciones a emprender y en la estrategia a seguir por la organización.
<b>Tipo</b>	Impreso o electrónico. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicados de bienvenida</li> <li>▪ Comunicados de nacimientos, bodas y jubilaciones</li> <li>▪ Comunicado de reuniones trimestrales</li> <li>▪ Comunicado de nuevos procedimientos</li> <li>▪ Comunicados de tipo técnico</li> <li>▪ Comunicados de conocimiento inmediato</li> <li>▪ Comunicado de festividades</li> </ul>

Comunicado interno	
<b>Frecuencia</b>	<p>Las bienvenidas se publican a primera hora del mismo día que tiene lugar la incorporación.</p> <p>Los nacimientos de los hijos del personal de estructura y de servicios se publican en un plazo máximo de tres días.</p> <p>El resto de comunicados internos se publican en el momento que se considere oportuno.</p>
<b>Público</b>	Personal de estructura (correo electrónico) / Personal de servicios (impreso)
<b>Responsable</b>	La persona responsable de comunicación interna del departamento de RR.HH.
<b>Comentarios</b>	<p>Los comunicados de bienvenida de nuevos empleados se realizan mediante comunicado interno a servicios centrales y las oficinas de la zona.</p> <p>Las reuniones trimestrales, nuevos procedimientos, de tipo técnico, de conocimiento inmediato o de carácter festivo se comunican al responsable que corresponda siempre indicando el remitente de dicho comunicado para que quede constancia.</p>

Tablón de anuncios	
<b>Descripción</b>	Tablón de anuncios en servicios centrales y en las principales oficinas para generar un flujo de comunicación entre los directivos y/o gerentes y los empleados de estructura y servicios.
<b>Tipo</b>	<p>Impreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un tablón para la comunicación descendente en el pasillo</li> <li>▪ Un tablón para la comunicación horizontal en el área del café</li> </ul>
<b>Frecuencia</b>	Actualización semanal para la información del tablón descendente referido a temas de formación. Cada 15 días para información operacional, y para el resto de comunicación interna mensualmente (cada publicación tiene su <i>timing</i> ).
<b>Público</b>	Personal de estructura / Personal de servicios
<b>Responsable</b>	La persona responsable de comunicación interna del departamento de RR.HH.
<b>Comentarios</b>	<p>Comunicación interna descendente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación</li> <li>▪ Información general</li> <li>▪ Actividades lúdicas</li> <li>▪ Comunicación de gerencia</li> <li>▪ Salidas con trabajadores (ajuste personal y social)</li> <li>▪ Nuevas actividades</li> </ul>

### Tablón de anuncios

Comunicación interna horizontal:

- Publicación de ofertas y demandas de activos personales entre los empleados. No ofrece comunicación corporativa, solo oportunidades personales entre los empleados de la organización

### Portal del empleado

<b>Descripción</b>	Comunicación relacionada con la plantilla, procedimientos, políticas, formación, etc.
<b>Tipo</b>	Electrónico: Intranet.
<b>Frecuencia</b>	Mínimo un boletín cada mes: martes a primera hora
<b>Público</b>	Personal de estructura
<b>Responsable</b>	La persona responsable de comunicación interna del departamento de RR.HH.
<b>Comentarios</b>	<p>Se incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentos compartidos</li> <li>▪ Seguimiento del personal de servicios</li> <li>▪ Sugerencias</li> <li>▪ Comunicación formal</li> <li>▪ Cursos de formación</li> <li>▪ Novedades página web SIFU y portal</li> <li>▪ Actos que afecten a la organización</li> <li>▪ Actos y eventos ocurridos</li> <li>▪ Retroalimentación del buzón de sugerencias</li> <li>▪ Recordatorio nuevos procedimientos</li> <li>▪ Comunicados de nuevos procedimientos</li> <li>▪ Comunicados de tipo técnico</li> <li>▪ Cumpleaños</li> <li>▪ Premios de antigüedad</li> <li>▪ Vacaciones</li> <li>▪ Noticias (<i>boletín</i>)</li> <li>▪ Incidencias (soporte informático)</li> </ul>

Sitio Web	
<b>Descripción</b>	Conjunto de páginas adscritas a un dominio de Internet. Se estructura a través de una URL que organiza las páginas a través de una relación de jerarquía mediante hipervínculos. La página corporativa de SIFU tiene información sobre noticias, servicios que ofrece, temas legales, nuevas incorporaciones, etc.
<b>Tipo</b>	Electrónico
<b>Frecuencia</b>	Constante, de acuerdo a la necesidad
<b>Público</b>	Cualquier público interesado en el grupo SIFU, tanto interno como externo a la organización
<b>Responsable</b>	<i>Webmaster</i> (agencia externa)
<b>Comentarios</b>	La Web es una herramienta de comunicación externa, aunque muchos empleados la utilizan como fuente de información sobre la empresa.

Correo electrónico	
<b>Descripción</b>	Servicio de red que permite a los empleados enviar y recibir mensajes electrónicos rápidamente. Se utiliza en servicios centrales y oficinas, no siendo así para la comunicación con el personal de servicios. Se utiliza para comunicar las vacantes internas.
<b>Tipo</b>	Electrónico
<b>Frecuencia</b>	Constante. Las vacantes internas se comunican el último día hábil de cada mes a última hora.
<b>Público</b>	Personal de estructura
<b>Responsable</b>	RR.HH. para información relacionada con la comunicación interna. Cualquier empleado para cualquiera de los tres niveles de comunicación: ascendente, descendente y horizontal.
<b>Comentarios</b>	El personal de servicios no tiene en muchos casos ni ordenador ni correo electrónico (60-70%). Algunos no tiene ni móvil (10%).

Reuniones periódicas	
<b>Descripción</b>	Las principales finalidades de las reuniones son: informar, expresar opiniones, resolver problemas, tomar decisiones y formar. En Grupo SIFU se da preferencia a la comunicación personal, por lo que las reuniones cobran especial importancia.
<b>Tipo</b>	Presencial: comunicación interpersonal
<b>Frecuencia</b>	Reunión semestral a nivel individual Reunión trimestral a nivel de servicios centrales Reunión mensual a nivel de zona
<b>Público</b>	Personal de estructura
<b>Responsable</b>	Directores de área Consejero Delegado Directores de zona
<b>Comentarios</b>	<p>Reunión semestral: el responsable de cada área se reúne con su equipo para hacer un seguimiento y un desarrollo de la actividad.</p> <p>Reunión trimestral: el Consejero Delegado en servicios centrales comenta las cifras globales de la organización, los procedimientos que se deben seguir, objetivos estratégicos, proyectos, presupuestos, etc.</p> <p>Reunión mensual: los Directores de zona se reúnen para hablar de novedades, decisiones de comité de Dirección, luego la información se transmitirá de forma descendente a sus colaboradores.</p> <p>Se publicará la información de las actas de la reunión en la página web y en el portal del empleado dependiendo del tipo de información para el público del medio.</p>

#### 4.1.5 Mecanismos de retroalimentación

Actualmente, el mecanismo de retroalimentación tanto para personal de servicios como para personal de estructura, es el buzón de sugerencias. Este medio de retroalimentación es muy exitoso en el Grupo SIFU debido a que se comenzaron a publicar las mejoras realizadas a partir de las sugerencias de los empleados, lo que generó un aumento en la participación y confianza en el mismo.

Buzón de sugerencias	
<b>Descripción</b>	Buzón totalmente cerrado donde cualquier trabajador puede, confidencialmente, exponer por escrito dudas, sugerencias o cualquier información de relevancia para la organización. Se ofrece la posibilidad de publicación y acción de las sugerencias depositadas.
<b>Tipo</b>	Elemento físico
<b>Frecuencia</b>	Semanal
<b>Público</b>	Personal de estructura / Personal de servicios
<b>Responsable</b>	Departamento de RR.HH.
<b>Comentarios</b>	Proceso de recepción de sugerencias y posterior trámite de las mismas. Respuesta afirmativa o negativa de la propuesta. Publicación por comunicado interno de las acciones que se van a emprender. Agradecer la participación y animar a colaborar en otras ocasiones. Emprendimiento de las acciones viables propuestas.

## 4.2 Cultura empresarial

Tomando como referencia la entrevista realizada al Director de RR.HH. y al Director Comercial del Grupo SIFU, así como el análisis del tono empleado en la carta de bienvenida del Consejero Delegado (incluida en el Manual de Acogida), concluimos que la cultura que se pretende transmitir en la organización es la siguiente:

- El empleado es parte de un equipo, es visto como un compañero más.
- Se valora el esfuerzo de los empleados y se reconoce que el crecimiento de la empresa es producto del esfuerzo conjunto.
- Se busca hacer sentir al empleado como parte de un proyecto de empresa.
- Se emplea un tono abierto, se “tutea”, generando así cercanía, invitación a lograr objetivos de equipo.
- No hay jerarquías fuertemente marcadas sino una actitud de respeto, así como tampoco prevalecen barreras ni distancias por parte de los directivos hacia su personal.

### 4.2.1 Herramientas empleadas para transmitir la cultura empresarial

- **Revista El Informador:** en las secciones “Así somos” y “Social” de la revista interna del Grupo se publican diversos reconocimientos a los empleados los cuales serán explicados en el siguiente apartado.
- **Manual de acogida:** a través del Manual de Acogida entregado el primer día de trabajo al nuevo empleado, se le transmite la siguiente información sobre la empresa:

**1. Información organizacional:** qué es Grupo SIFU, sus divisiones, definición de Centro Especial de Empleo, su misión, visión, valores, estructura

**2. Día a día en la empresa:** se resalta la importancia de una buena imagen, de actuar acorde a los valores de la empresa. Normas básicas del día a día en el puesto de trabajo, política de retribuciones y permisos, bajas médicas, absentismos

**3. Canales de comunicación:** breve explicación de los canales de comunicación interna usados en la empresa e invitación a utilizar aquellos que generen feed back por parte del empleado.

**4. Aspectos socio-laborales:** explicación de los convenios que tiene la empresa, sistema de incentivos y actividades extra-laborales realizadas por la empresa.

**5. Desarrollo laboral:** política sobre las vacantes internas, formación, sistema retributivo, política de pago de nómina.

**6. Manual de funciones y obligaciones para usuarios autorizados:** se detallan las obligaciones en temas de protección de datos para aquellos miembros del personal que tengan acceso a datos de carácter personal.

**7. Obligaciones para el empleado de oficina en relación a su puesto de trabajo:** en este apartado se resalta la importancia del secreto profesional, del actualización y tratamiento leal de los datos personales con los que se trabaja, orientación de los monitores que garanticen la confidencialidad de los datos, política de contraseñas, creación de ficheros, Internet y uso del correo electrónico de la empresa.

**8. Prevención de riesgos laborales:** explicación de las responsabilidades a seguir por el empleado las cuales figuran en el Plan de Prevención de la empresa, además explica la formación específica que se recibirá sobre este tema.

**9. Gestor:** en este apartado animan al empleado a hablar con su superior manifestarle sus opiniones.

**10. Anexos:** hoja de solicitud de vacaciones, certificado de recepción de manual de acogida.

*Manual de Acogida, Grupo SIFU*

#### 4.2.2 Elementos que caracterizan la cultura empresarial del Grupo SIFU

Luego de analizar el material proporcionado por la empresa, presentamos a continuación los aspectos que consideramos como relevantes dentro de la cultura empresarial del Grupo SIFU:

##### Aspectos relevantes:

- **Imagen:** en Grupo SIFU se le da mucha importancia a la imagen de la empresa, ya que son un Centro Especial de Empleo y el potencial trabajador se fija en estos aspectos al momento de considerar aplicar para un puesto determinado. Por otra parte, se toma muy en cuenta que dicha imagen se transmita en cada uno de sus empleados al trabajar en empresas externas.
- **Diversidad:** el personal de la empresa está conformado por personas que no presentan discapacidades y por aquellos que sí. Por lo anterior, se busca transmitir a los empleados, a fin de lograr su rápida adaptación y mejorar la comunicación entre ellos, que están en una empresa en donde se valoran las capacidades y se le da oportunidad a todos.
- **Rentabilidad:** se busca transmitir a sus empleados que Grupo SIFU, a pesar de tener un carácter social, es principalmente una empresa y por ende, busca obtener rendimiento económico. Se valoran capacidades de empleados pero con una finalidad no sólo social sino también de rentabilidad.
- **Desarrollo de capacidades:** en el marco del Programa de Ajustes Sociales y Laborales de la empresa, se busca la máxima adaptación del empleado a la organización resaltando siempre sus capacidades. Su objetivo es generar un entorno de igualdad, donde todos se sientan parte de un colectivo desempeñando -con las herramientas necesarias- funciones acordes a sus capacidades. En Grupo SIFU se valora a las personas por sus capacidades, no por sus discapacidades; es por ello que los procesos de selección de personal de servicios específicamente, son procesos cerrados y muy estructurados, donde el supervisor tiene el rol principal de seguimiento de adaptación a la empresa, al cliente y a sus funciones.
- **Recreación:** también como parte del Plan de Ajustes Sociales y Laborales del Grupo SIFU, se llevan a cabo una serie de actividades extra-laborales a lo largo del año, donde se persigue que los empleados compartan y vivan experiencias divertidas fuera del entorno

laboral, tales como: salidas al cine, al teatro, al Tibidabo, parques, bolos, entre otras. En estas actividades los empleados comparten momentos que incentivan su integración e identificación con la empresa. Las fotos de estas actividades son publicadas posteriormente en la sección “Social” de su revista interna.

Las “Jornadas lúdicas: juntos por la integración”, es uno de los eventos más importante del Grupo SIFU. Se lleva a cabo en diferentes ciudades de España y cuenta con la participación tanto de empleados como del público en general. Estas jornadas son principalmente de sensibilización y se dirigen a entidades relacionadas con la discapacidad y a la sociedad en general. Su objetivo principal a nivel interno es lograr que el empleado se sienta parte de una gran labor social, y a nivel externo, se busca concienciar sobre las capacidades/limitaciones de este colectivo y sobre las barreras tanto físicas como sociales con las que se enfrentan diariamente.

Para cada ciudad de España se diseña un programa específico de jornada, el cual cuenta con una serie de actividades adaptadas para personas con discapacidad tales como: encuentros deportivos, talleres de lenguaje de signos, partidos de baloncesto en sillas de ruedas, circuitos para deficientes visuales asistidos por perros guías, entre otras.

- **Creatividad:** se realizan concursos internos que cuentan con una alta participación de los empleados de todas las divisiones del grupo: concurso de fotografía y concurso literario. El concurso literario se realiza a nivel nacional y la temática es libre, valorándose en especial el tema de la discapacidad. Se otorgan

premios para los tres primeros finalistas. El concurso fotográfico es a nivel de delegación con la finalidad de hacer fotos divertidas y graciosas sobre una temática libre, valorándose en especial la discapacidad. También se otorgan premios para los tres primeros ganadores. Son los mismos empleados quienes eligen a los ganadores de los concursos, los cuales posteriormente son presentados a través de la revista interna en la sección “Social”.

- **Valoración del esfuerzo de sus empleados:** se busca motivar al personal en su trabajo mediante el reconocimiento del empleado del mes donde se le hace entrega de un diploma especial y la publicación de dicho reconocimiento en la sección “Así somos” de su revista interna El Informador.
- **Valoración a la antigüedad y jubilación de sus empleados:** a fin de valorar su larga labor, Grupo SIFU premia al empleado que cumpla cinco años en la empresa, mediante el

otorgamiento de un diploma especial y la entrega de un premio. Además, este acontecimiento es publicado en la sección “Así somos” de su revista interna y se publica una felicitación a aquel empleado que se marche por jubilación.

- **Valoración de la vida familiar de sus empleados:** para destacar la importancia que le da Grupo SIFU a los aspectos familiares de cada uno de sus empleados, se publican felicitaciones en la sección “Así somos” de su revista interna por nacimientos de hijos, nietos y matrimonios recientes de algún empleado.
- **Búsqueda de la conciliación entre la vida familiar y laboral:** a partir del quinto mes de embarazo la empleada del Grupo SIFU podrá disfrutar de un horario laboral intensivo (8:00H – 15:00H) percibiendo la totalidad de su sueldo, hasta que su hijo/hija cumpla un año de edad. Asimismo, aquel empleado hombre que se encuentre en una situación similar podrá trabajar en jornada intensiva desde los cuatro meses de edad de su hijo/hija hasta que cumpla un año, percibiendo la totalidad de su sueldo.
- **Sensibilidad por temas sociales:** Grupo SIFU no sólo se preocupa por la integración socio-laboral de sus empleados con discapacidad y de su adecuada formación, sino que además realiza acciones solidarias a través de donativos de alimentos y ropa para lo más necesitados, contribuyendo de esta forma con otras necesidades sociales.
- **Incentivo por nuevo cliente/empleado:** el trabajador de Grupo SIFU que lleve un nuevo cliente a la empresa recibirá un cinco por ciento de la primera factura emitida; además, aquel empleado que logre la incorporación de un compañero con discapacidad, recibirá una remuneración por parte de la empresa.
- **Subvenciones / descuentos:** la empresa realiza subvenciones y descuentos para aquellas personas que por temas laborales necesiten algún tipo de ajuste personal: como gafas graduadas, audífonos, material ergonómico, etc. A su vez, subvenciona tratamientos o rehabilitación que no cubra la Seguridad Social, otorga descuentos en gimnasios, servicios de mensajería y seguros.

### 4.3 Clima empresarial

A continuación se presentan los detalles de la cultura empresarial de Grupo SIFU. Este apartado tiene como fuente de información principal el estudio de clima laboral 2009, realizado por la organización.

### 4.3.1 Antecedentes

**El estudio de clima laboral del Grupo SIFU fue realizado por la misma empresa y sus resultados fueron presentados a finales del 2009. Debido a lo reciente de esta investigación, se decidió tomarlo en cuenta para el diagnóstico de comunicación interna de la organización.**

Previo al estudio de clima del 2009, el Grupo SIFU realizó una investigación similar en 2006, obteniendo resultados débiles, situación que obligó a la empresa a realizar un plan estratégico de acción que reforzara temas de horarios alternativos, política retributiva y la creación de salas a disposición de empleados. Hasta el momento, se han llevado a cabo las primeras dos iniciativas.

### 4.3.2 Metodología

La metodología utilizada por la empresa para la realización de la encuesta, estuvo basada en dos modelos: “*Organizational Climate Questionnaire*” (OCQ) y “Calidad de Vida Profesional”.

#### **La encuesta se dividió en dos bloques:**

- Ficha técnica
- 16 preguntas relacionadas en los siguientes apartados: satisfacción, valoración del puesto de trabajo, reconocimiento, políticas de la organización, remuneración, relaciones humanas, organización y Dirección

El instrumento fue respondido por 48 trabajadores, de un total de 62 que laboraban en ese momento en la plantilla de estructura, lo que corresponde a un 77% de participación.

Según los datos de la encuesta suministrados por Grupo SIFU, las herramientas utilizadas para la obtención de resultados fueron: herramienta de calidad de vida profesional de la Escuela *ESERP Business School* y herramienta de perfiles y sondeos.

Asimismo, se señala que para la segmentación, la variable que se utilizó para la interpretación de resultados de las encuestas fue la variable antigüedad: **¿Cuántos años llevas trabajando en la empresa?**

**A tal efecto se estableció la siguiente clasificación:**

- 1 año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- Más de 5 años
- No responde \*

\* Subgrupo no responde a alguna pregunta: 7 participantes.



**Rojo:** alerta

**Amarillo:** frágil

**Verde:** saludable

Variable	Media	Óptimo	Resultado
Política	2,95	5	rojo
Reconocimiento	2,92	5	rojo
Organización	3,35	2	rojo
Dirección	2,69	5	amarillo
Remuneración	2,52	5	amarillo
Satisfacción	3,34	5	verde
Relaciones humanas	3,89	5	verde
Formación	3,98	5	verde
<b>Motivación general</b>	<b>3,42</b>	<b>5</b>	<b>amarillo</b>

Los parámetros utilizados por el Grupo SIFU para el estudio, y las conclusiones de cada uno se definen a continuación:

- **Dirección:**

Es un parámetro que mide el grado de satisfacción con la Dirección y la opinión existente sobre los sistemas de gestión directiva.

El estudio arroja que la Dirección de la empresa no gestiona bien las tareas a asignar, no define con claridad las responsabilidades, en ocasiones los trabajadores no saben qué deben hacer y sienten que la comunicación de la Dirección es escasa.

- **Remuneración:**

Este parámetro mide el nivel de satisfacción de los empleados encuestados con referencia a la remuneración salarial.

El estudio indica que la mayoría de empleados no se sienten bien remunerados, en particular los que llevan menos tiempo en la empresa.

- **Política:**

Mide el conocimiento de las políticas de la empresa por parte de los empleados.

El estudio concluye que la comunicación de las políticas a los empleados nuevos no es suficiente.

Falta de información. El nivel de conocimiento aumenta proporcionalmente a la antigüedad del empleado por la experiencia acumulada.

- **Reconocimiento:**

Mide el nivel de satisfacción valorándose el buen desempeño de su trabajo.

En general, los trabajadores perciben que no se reconoce su labor en la empresa.

- **Organización:**

Mide el nivel de planificación, clarificación y distribución de funciones.

La investigación muestra que la productividad sufre una falta de planificación y organización, en muchos casos no se distribuye bien el tiempo ni existe una metodología de trabajo.

- **Satisfacción:**

Mide el nivel de satisfacción laboral y posibilidades de promoción dentro de la compañía.

Los trabajadores están satisfechos con el trabajo que realizan, pero son conscientes que sus posibilidades de promoción en la empresa son pocas.

- **Relaciones humanas:**

Define el nivel de cordialidad entre compañeros de trabajo y la Dirección.

Existe un buen ambiente de trabajo, es muy valorado por los trabajadores. La relación con la Dirección es buena.

- **Formación:**

Este parámetro mide el nivel en que el colaborador se siente preparado para desarrollar su trabajo. Los trabajadores de la empresa creen tener la formación necesaria para realizar sus tareas.

- **Motivación general:**

Mide el índice global de motivación de los trabajadores en la organización. Los empleados se encuentran en un nivel medio de motivación.

### **4.3.3 Comparativo y análisis**

Como fue mencionado anteriormente, en el 2006 se realizó otro estudio y a pesar de haber usado diferentes nomenclaturas se tomaron en cuenta las mismas variables.

El Grupo SIFU ha logrado mantener la variable de relaciones humanas (compañerismo, trabajo en equipo dentro de la empresa y el trato con la Dirección) como algo positivo en el desarrollo de sus acciones. Lo mismo se puede decir en relación a los planes de formación e innovación a las necesidades de mercado de la empresa.

Existen algunos indicadores que están bajo los parámetros deseados, pero la empresa debe tomar especial atención en las siguientes variables: la valoración del empleado y comunicación dentro de la organización, reconocimiento del trabajo desarrollado, conocimiento de las aspiraciones de los empleados y remuneración.

En este sentido, el informe señala que si no se toma una acción a mediano plazo en los aspectos relacionados a la estructura de la organización, se generarán problemas futuros de incertidumbre e insatisfacción general. Lo anterior, afectará el buen ambiente laboral que existe en el Grupo SIFU, uno de los puntos clave y de mayor claridad observado dentro de la organización.

La variable organización tuvo una calificación negativa en este estudio, por lo cual se deben tomar decisiones para mejorar los aspectos de planificación y distribución del tiempo.

#### 4.3.4 Propuestas de mejora

En el estudio se detallan una serie de acciones para corregir las variables que se encuentran más afectadas. A continuación se presentan dichas recomendaciones:

- **Dirección y organización**
  - Formación de los directivos y mandos intermedios en gestión de equipos, liderazgo y colectivo.
  - Realización de reuniones periódicas, previamente pautadas con el equipo e individuales, para conocer las inquietudes y necesidades tanto personales como grupales para la mejora de la comunicación.
  - A nivel organizativo, creación del denominado cuadro de mando por parte del personal que gestione equipos.
  - Confección y comunicación del organigrama de cada equipo de trabajo, con una distribución clara de las funciones y tareas a desempeñar, así como de los colaboradores internos y externos para cada trabajo.
  - Creación de un grupo de mejoras compuesto por representantes de cada departamento y la Dirección, para tratar sugerencias de mejora y control, como por ejemplo evaluación de las sugerencias recibidas a través del buzón, informando tanto de propuestas como la implantación de las mismas, *brainstormings*, propuestas de ahorro, cambios de procesos para la mejora del trabajo, etc. Realización de un cronograma de las reuniones con periodicidad mensual e informar en todos los medios de comunicación interna de la empresa de cada reunión mediante el acta correspondiente. Establecer una rotación anual de los representantes de este grupo.
  - Generación de experiencias de buenas prácticas con otras oficinas mediante grupos de trabajo con una misma temática.

- **Condiciones de trabajo**
  - La política salarial no es satisfactoria y por ello se recomienda hacer un estudio de la misma.
  - Formación específica para el personal de nueva incorporación.
  
- **Información y comunicación**
  - Formación más interactiva y eficaz para los trabajadores de reciente incorporación, a través de una presentación audiovisual, visitas a los departamentos y capacitación al superior inmediato como mediador de su formación para transmitir las políticas de la empresa.
  - Se propone un kit de bienvenida compuesto por una carpeta con *pen drive*, en la cual esté toda la documentación que necesita el empleado, la memoria de la empresa y documentación anexa.
  - Realizar seguimientos de adaptación inicialmente cada 15 días, pasado un mes en la empresa aplazarlo a una vez al mes para detectar sus necesidades y evaluar su adaptación.
  
- **Autorrealización**
  - Establecimiento de condiciones cuantificables para optar a una promoción interna o plan de carrera dentro de la compañía.
  - Por parte de Programa de Relaciones Laborales PRL, evaluar los factores psicosociales en la organización, debido a la falta de motivación por la ausencia de evidencias en cuanto a reconocimiento y satisfacción.
  - El trabajador se debe sentir comprometido con la empresa y se tendría que evaluar su desempeño para retener talento.
  - Establecer premios, como por ejemplo, premio “a la creatividad”, basándose en la contribución del personal para la mejora de algún aspecto ya existente en la organización o bien el desarrollo de una nueva idea. Premio a los “valores”, premiar a aquellos que reflejen algún valor propuesto por los compañeros, etc.

Las recomendaciones anteriores son propuestas realizadas por la empresa para mejorar el clima laboral, tras el estudio realizado en el 2009. En este sentido, no corresponden a sugerencias del equipo encargado del presente Plan de Comunicación Integral de Grupo SIFU.

## 5.Desviaciones

Desviación	Descripción
<b>Tiempo insuficiente dedicado a las actividades de comunicación</b>	Debido a las características del Grupo SIFU y a la complejidad de su operación (que cuentan con personal de estructura y personal de servicios que trabaja fuera en las instalaciones del cliente), consideramos que las actividades de comunicación interna requieren más del 25% del tiempo del empleado responsable de esta actividad.
<b>Objetivos no alineados</b>	Los objetivos establecidos en el plan de comunicación interna del Grupo SIFU no apoyan directamente a los objetivos de comunicación establecidos para toda la organización, mencionados durante la entrevista con los Directores
<b>Procedimiento de acogida incompleto</b>	De acuerdo al Director de RR.HH., la formación sobre la organización dada a los empleados en su primer día de trabajo por un técnico de RR.HH. es una formación básica y su duración es de un máximo de 20 minutos, en la cual se explica información relevante de la empresa pero no se profundiza en ella. Esta información es de gran utilidad para el empleado que, en el caso de los empleados de servicio que no trabajan en las instalaciones del Grupo SIFU, sería importante asimilarla desde el primer día, para así incentivar en él, un mayor sentimiento de pertenencia.

Desviación	Descripción
<b>Insuficientes canales de comunicación con el personal de servicios</b>	Existe una carencia de canales de comunicación con el personal de servicios ya que solo se comunican con ellos a través del Informador, la nómina y su supervisor asignado. Por otra parte, para el personal de estructura, existen más herramientas de comunicación.
<b>Falta de procedimientos de comunicación interna</b>	Durante la entrevista, el Director de RR.HH. nos mencionó que contaban con procedimientos de comunicación interna, sin embargo, no tuvimos acceso a ellos. Por otra parte, vemos que en el plan de comunicación interna se menciona como uno de los objetivos, establecer los procedimientos de comunicación interna. De lo anterior, podemos concluir, que actualmente, no se cuenta con dichos procedimientos o están en desarrollo.
<b>Falta de compromiso con las herramientas de comunicación interna</b>	También durante la entrevista, ambos Directores manifestaron que no asisten a todas las reuniones del Comité del Informador, por lo tanto, el mensaje implícito es que no le dan un valor estratégico a la misma, es decir, que no es prioritario en su agenda ni en la organización.
<b>Ubicación incorrecta del tablón de anuncios</b>	Al asistir a la oficina central del Grupo SIFU en varias ocasiones, pudimos percatarnos que el tablón de anuncios que tiene mayor impacto es el de comunicación ascendente y horizontal puesto que se encuentra en la zona del café de la oficina, considerada como una zona de estadía. Mientras que el otro tablón de anuncios de comunicación descendente se encuentra en uno de los pasillos, por lo cual tiene un bajo impacto.
<b>Insatisfacción del personal en reconocimiento</b>	A pesar de que el tono en la comunicación interna del Grupo SIFU refleja trabajo en equipo y reconocimiento por los logros corporativos, el estudio de clima arroja en este rubro una insatisfacción del personal.
<b>Seguimiento no adecuado</b>	El seguimiento de empleados por parte del gestor presenta áreas de mejora, ya que durante la entrevista el Director de RR.HH. mencionó un caso, en donde tardaron seis meses en darse cuenta que el bajo rendimiento laboral de un empleado con ceguera parcial era debido a la falta de herramientas informáticas acorde a su discapacidad.

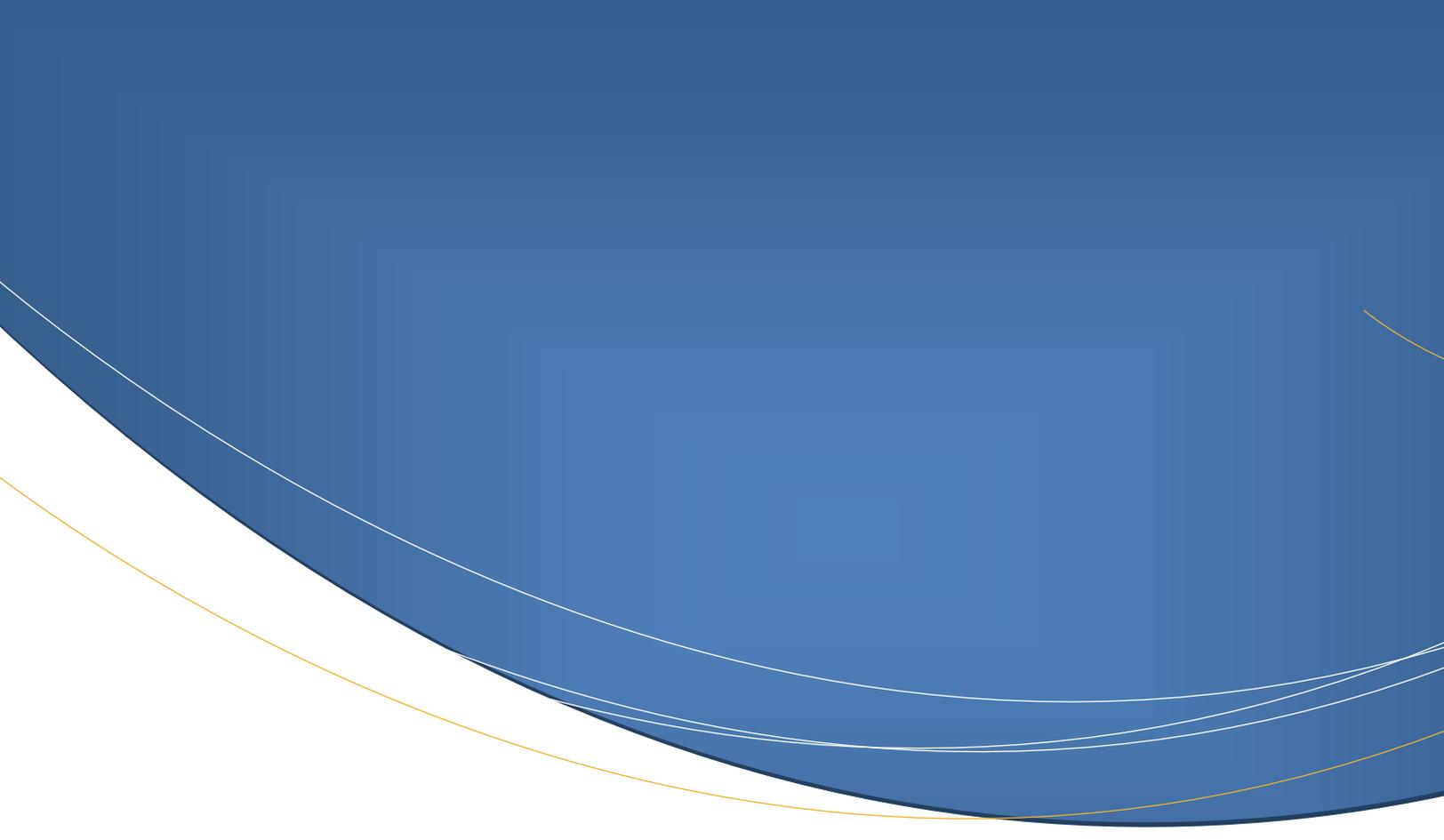
Desviación	Descripción
<b>Incongruencia de los valores corporativos</b>	Existe una incongruencia entre los valores transmitidos hacia los empleados y los valores que se presentan como oficiales del Grupo SIFU en sus distintos medios. En la entrevista con el Director de RR.HH., se mencionan tres valores (que son diferentes a los ocho valores corporativos) como los que se transmiten principalmente en el Grupo. Los empleados entrevistados reconocen estos tres valores como parte de la filosofía del Grupo SIFU, sin embargo desconocen los ocho valores corporativos.

A diferencia de otras empresas, en el Grupo SIFU, el buzón de sugerencias tiene un gran éxito y aceptación, porque los empleados sienten que los escuchan, que aportan beneficios a la organización y que algunas a veces, llevan a cabo sus propuestas. Lo anterior, se debe a la publicación de dichas mejoras en los medios internos.



## **CAPITULO III**

# **Diagnóstico de Comunicación Externa**



# Diagnóstico Comunicación Externa

## Introducción

A continuación se presenta un diagnóstico de comunicación externa del Grupo SIFU. Dicho apartado abarca los aspectos de las acciones de comunicación externa que realiza la empresa, publicidad, relaciones públicas y relaciones con los clientes.

# 1. Objetivo

Realizar un análisis de la situación actual del Grupo SIFU en términos de comunicación externa y detectar las posibles desviaciones de la misma, además su relación con sus clientes actuales y potenciales y futuros empleados.

## 2. Metodología

Se detallan las herramientas utilizadas durante el diagnóstico:

### 2.1 Clientes

- Estudio de percepción de clientes del Grupo SIFU 2009
- Entrevista a profundidad semiestructurada al Director Comercial del Grupo SIFU
- Investigación de mercados “Percepción que tienen los grupos de interés en torno a la inserción laboral de los discapacitados y nivel de notoriedad del Grupo SIFU en este ámbito” realizada para la asignatura de Investigación de Mercados.

### 2.2 Marketing mix

#### 2.2.1 Precio

- Entrevista a profundidad semiestructurada al Director Comercial del Grupo SIFU
- Plan de marketing 2010 del Grupo SIFU

#### 2.2.2 Distribución

- Entrevista a profundidad semiestructurada al Director Comercial del Grupo SIFU

#### 2.2.3 Comunicación externa

- Entrevista a profundidad semiestructurada al Director Comercial del Grupo SIFU
- Plan de marketing 2010 del Grupo SIFU

##### 2.2.3.1 Comunicación *above the line*: publicidad en medios masivos de comunicación

- Entrevista a profundidad semiestructurada al Director Comercial del Grupo SIFU

- Informe de boletín online del Grupo SIFU, marzo 2010
- Informe tráfico [www.gruposifu.com](http://www.gruposifu.com), enero y febrero 2010
- Investigación de mercados “Percepción que tienen los grupos de interés en torno a la inserción laboral de los discapacitados y nivel de notoriedad del Grupo SIFU en este ámbito” realizada para la asignatura de Investigación de Mercados.
- Plan de marketing 2010 del Grupo SIFU
- Benchmarking

#### 2.2.3.2 Comunicación *below the line*: comunicación no convencional

##### ○ Relaciones Públicas

- Entrevista a profundidad semiestructurada al Director Comercial del Grupo SIFU
- Plan de marketing 2010 del Grupo SIFU
- Benchmarking

##### ○ Redes Sociales

- Entrevista a profundidad semiestructurada al Director Comercial del Grupo SIFU
- Benchmarking

## 3. Análisis de la situación actual

### 3.1 Clientes

#### 3.1.1 Clientes actuales

El Grupo SIFU cuenta actualmente con aproximadamente 1.000 clientes, de los cuales 800 son empresas pequeñas, como por ejemplo comunidades de vecinos para las que se contrata un conserje. Los otros 200 clientes son grandes empresas en las que la inserción de personas con discapacidad es mucho mayor.

El estudio de percepción de clientes realizado por el Grupo SIFU muestra que la percepción global que tienen los clientes actuales de la organización es la de una organización seria, correcta,

responsable y con una alta capacidad de respuesta y actuación frente a los diferentes problemas. Los clientes destacan la rapidez con la que el Grupo SIFU soluciona imprevistos de último momento y la calidad humana de los trabajadores.

- **Conocimiento de los servicios**

En el estudio de percepción de clientes sobre Grupo SIFU se establece que las acciones comerciales que realiza la empresa son la principal causa por la que el Grupo SIFU se da a conocer, seguida por la publicidad realizada en diferentes soportes y la recomendación de algún amigo o familiar que trabaja para el grupo.

Asimismo, el estudio muestra que el servicio del Grupo SIFU con mayor grado de notoriedad entre los clientes actuales es el de limpieza (73%), seguido por el de operario de instalaciones (47%), en tercer lugar se encuentra el servicio de conserjería y portería (29%), seguido de la línea de jardinería (17%) y por último, los servicios de mantenimiento y suministro de material (casi un 15%). Las líneas de *outsourcing*, diseño gráfico y formación tienen muy poca notoriedad para sus clientes.

En general, la apreciación que se puede hacer es que los clientes conocen, en la mayoría de los casos (76%), los servicios que han contratado y no tienen constancia de todo el portafolio comercial del Grupo SIFU.

- **Percepción del Grupo SIFU**

En general, las empresas muestran una buena percepción del Grupo SIFU. La imagen que tienen de la organización es básicamente de una empresa en expansión, preocupada por satisfacer las necesidades de los clientes y que colabora en la inserción socio-laboral de las personas discapacitadas.

De acuerdo al estudio de percepción de clientes, éstos valoran del Grupo SIFU la rapidez del servicio, la capacidad de respuesta frente a los problemas, la formalidad, compromiso, trato y atención personalizada; así como el esfuerzo por agradar al cliente y atender las peticiones del servicio.

En contraposición, el estudio muestra que los aspectos que a los clientes les gustaría que el Grupo SIFU mejorara son:

- Operaciones (58% de los encuestados)
- Predisposición y voluntad de los trabajadores en suplencias; imagen y absentismo laboral (21,05% de los encuestados)
- Comunicación entre estructura y los trabajadores, así como la comunicación entre las oficinas y los clientes, básicamente entre los supervisores y las empresas ya que en ocasiones se producen cambios y no son comunicados (10,52%)
- Previsión y planificación de las suplencias y fallos en la elaboración

- **Motivación de compra**

Según el estudio de percepción de clientes de la organización, la motivación para contratar los servicios del Grupo SIFU se distribuye de manera igualitaria entre:

- Cumplimiento de la LISMI
- Precio
- Calidad

Es decir, que una tercera parte de los clientes contrata los servicios del Grupo SIFU para cumplir con la Ley de Integración Social del Minusválido, otra tercera parte por la calidad de los servicios prestados y por último, la tercera parte restante consideran el precio un factor primordial.

- **Valoración del servicio**

El estudio de percepción de clientes muestra que, en general, los clientes están satisfechos con los servicios prestados por el Grupo SIFU en términos de actitud del personal, calidad del servicio, supervisión del trabajo y gestión administrativa. Siendo 1 deficiente y 5 muy bueno, la calificación obtenida por la organización es de 4 en todos los rubros mencionados anteriormente.

A pesar de que la actitud del personal tiene una valoración positiva, la percepción del personal de sustitución es negativa, ya que se considera que falta involucramiento y preparación por parte de este tipo de trabajadores.

El estudio anteriormente citado refleja que el 53% de los clientes no considera contratar, en un futuro cercano, más servicios de los que ya tienen contratados con el Grupo SIFU, el 27% lo podría

hacer si se presentara alguna nueva necesidad en su organización y el 21% restante han solicitado ya presupuestos de otros servicios del grupo.

- **Estrategia comercial**

Con los clientes actuales del Grupo SIFU – únicamente con las grandes empresas- se realizan visitas anuales (en promedio dos visitas al año) para ofrecerles los servicios de las otras líneas de negocio del grupo. Asimismo, se les hacen llegar productos de *merchandising*, se les envía un boletín y se les obsequian regalos en Navidad.

### **3.1.2 Clientes potenciales**

- **Conocimiento de los CCE**

La investigación de mercados realizada con clientes potenciales del Grupo SIFU arrojó que un 81% de los responsables de Recursos Humanos tienen conocimiento de la LISMI, aunque su conocimiento es muy superficial. Podemos determinar entonces que 8 de cada 10 responsables de Recursos Humanos de empresas de más de 50 empleados conoce la principal normativa que regula la contratación de personas con discapacidad en las empresas.

Con respecto a las medidas alternativas al cumplimiento de la LISMI, el 50% de los participantes en la encuesta con clientes potenciales se inclina por la compra de bienes y/o servicios a un CEE, el 25% por la donación o patrocinio a una fundación de discapacitados y el resto por la creación de un enclave y la contratación de un autónomo.

- **Contratación de un CEE**

A pesar de que el 81% de los encuestados en la investigación de mercados conocen la LISMI, el 53,3% no contrata actualmente servicios de un CEE. Se concluye por lo tanto, que sólo la mitad de los responsables de Recursos Humanos que están obligados a cumplir con la LISMI recurren a estos centros para contratar personas con discapacidad. Los responsables de Recursos Humanos que sí contratan estos servicios lo hacen con Diswork, Femarec, Grupo SIFU y Fundosa.

- **Atributos y ventajas competitivas de los CEE**

En las entrevistas realizadas a directores de Recursos Humanos como parte de la investigación de mercados se puede observar que, los atributos que éstos más valoran de un CCE son:

- Servicios integrales
- Diversidad de servicios
- Máxima calidad
- Innovación de los servicios
- Precio competitivo
- Adaptación a la empresa
- Resolución de incidencias
- Accesibilidad

Asimismo, se distinguen como ventajas competitivas que poseen los CEE:

- Innovación en los servicios
- Costes
- Cumplimiento de la LISMI

- **Conocimiento del Grupo SIFU**

El 50% de los responsables de Recursos Humanos encuestados en la investigación de mercados conoce al Grupo SIFU, aunque solo un 14% contrata sus servicios. Los servicios más contratados por este 14% son:

- Limpieza (33%)
- Conserjería (22%)
- Recepción (16,7%)
- Jardinería (16,7%)

El resto de servicios ofrecidos por el Grupo SIFU tienen un porcentaje menor de diez puntos. Algunos de los servicios que ofrece la organización (instalaciones y manipulados) no han sido contratados por los encuestados.

- **Estrategia comercial**

Grupo SIFU cuenta con un plan comercial que se establece cada fin de año en el cual se estipula la planeación mensual de visitas a nuevos clientes. Dichas visitas se organizan por sector, es decir, que cada mes se cubren las organizaciones de un sector determinado.

- **Medios de comunicación**

Para cerrar la encuesta a los responsables de Recursos Humanos, se preguntaron los medios y canales de comunicación a través de los cuales los clientes potenciales del Grupo SIFU desean recibir información de la empresa. Internet (58,8%) es el canal que mayormente es elegido para recibir información sobre el CEE. En segundo lugar el correo postal (35,3%) y en tercera posición la presencia en redes sociales (23,5%).

## **3.2 Marketing mix**

### **3.2.1 Precio**

La estrategia de precio del Grupo SIFU es de penetración, puesto que como el Director Comercial mencionó durante la entrevista a profundidad, consiste en presentar un precio inicial reducido y competitivo, de acuerdo al mercado. Además, de manera general, comentó que los precios de sus servicios se establecen por año para cada cliente.

Por otra parte, el Plan de marketing del 2010 del Grupo SIFU establece que el margen mínimo de ganancia se determina según la inversión y que las ganancias se consideran sobre la base del período de pago del cliente. En el mismo plan, también se manifiesta que cada oficina regional envía su propuesta de margen de ganancia a la oficina central, y es la Dirección Comercial quien decide el margen de ganancia definitivo que se presentará al cliente.

Junto con esta información, en el mismo plan, se hace referencia a la estrategia que persigue el Grupo SIFU, que consiste en aprovechar sinergias entre diferentes líneas de ventas y a su vez separa la gestión comercial de los clientes. Además, potenciar la venta a grandes cuentas, internet y Administración Pública, lo cual al final, tiene repercusión en los precios.

### **3.2.2 Distribución**

La estrategia de distribución que el Grupo SIFU persigue es unicanal y exclusiva, porque van directamente al cliente y no existen intermediarios en la venta del servicio.



### 3.2.3 Comunicación

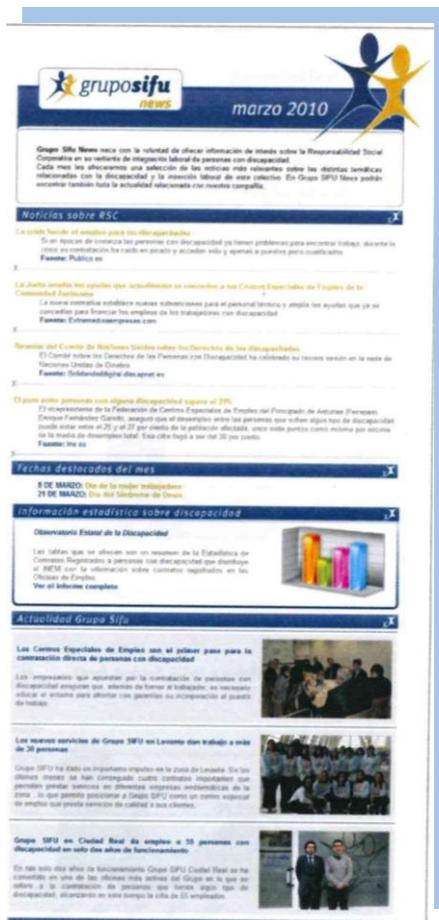
Actualmente, como el Director Comercial del Grupo SIFU comentó durante la entrevista a profundidad, falta un objetivo claro de comunicación externa en la organización. Es decir, hasta ahora, siempre que han utilizado la comunicación externa ha sido con la finalidad de que empresas grandes los conozcan para poder vender más, sin embargo, ellos mismos están consientes de la actual necesidad de la empresa por llevar a cabo una comunicación externa que genere imagen de marca y por lo tanto, lograr ser reconocidos en el mercado.

Ante esta situación, la Dirección General brinda pleno apoyo hacia todas las acciones de comunicación externa, ya que como menciona el Director Comercial, el Consejero Delegado está a

favor de todas las actividades que realizan y participa en ellas. Además, cabe resaltar que el Presidente del Grupo SIFU también brinda dicho apoyo, responsabilizándose de las tareas políticas, mientras que el Consejero Delegado es responsable de las acciones empresariales. Por lo tanto, ambos fungen como voceros de la organización.

Los esfuerzos de comunicación externa del Grupo SIFU son gestionados de manera externa, es decir, cuentan con el apoyo de la agencia Strategycom, que maneja su gabinete de comunicación.

Dicha agencia realiza todas las tareas de comunicación de los distintos eventos de la organización, como las notas y dossiers de prensa, así como toda la relación con medios del Grupo SIFU.



Fuente: Informe tráfico web de Strategycom

### 3.2.3.1 Comunicación *above the line*: publicidad en medios masivos de comunicación

A nivel de comunicación en medios masivos (prensa, radio, televisión), Grupo SIFU no cuenta con una estrategia para anunciarse en este tipo de medios. Según lo comentado en la entrevista realizada al Director Comercial, su política plantea conseguir la mayor presencia del Grupo en medios masivos sin tener que realizar algún tipo de inversión. Con lo cual, su fuerte a nivel comunicacional es el *below the line*, punto que será explicado más adelante.

A nivel audiovisual, han realizado únicamente un anuncio en el que se promueve los valores y servicios del Grupo SIFU. Cuenta dos versiones, una de dos minutos y otra de 40 segundos. El coste total de la producción del anuncio fue subvencionado por el Cabildo de Canarias, y es difundido exclusivamente a través de la página web de Grupo SIFU.

- **Internet**

En temas digitales, Grupo SIFU apuesta por Internet como una de sus herramientas más eficaces para llegar a sus clientes actuales, potenciales y al colectivo de discapacitados. Su página web es manejada por la agencia de comunicación Strategycom, quienes se encargan de actualizar el contenido semanalmente, una vez que Grupo SIFU lo autorice.

El principal soporte utilizado son los boletines digitales (*newsletters*) enviados mensualmente a sus clientes actuales, donde se les informa sobre novedades en temas de Responsabilidad Social Corporativa, específicamente sobre la inserción laboral de personas con discapacidad, así como también sobre las novedades del mes de Grupo SIFU.

Según el informe del boletín enviado en el mes de marzo, las noticias más relevantes para los lectores fueron aquellas cuyo contenido ofrecía cifras y datos reales tales como: datos del Observatorio Estatal de discapacidad, porcentajes de personas discapacitadas en paro, número de trabajadores contratados recientemente por Grupo SIFU en alguna de sus oficinas, entre otros.

En relación al tráfico de su página web ([www.gruposifu.com](http://www.gruposifu.com)), durante enero y febrero ha tenido un total de 10.889 visitas (205.54 visitas por día), de las cuales un 64.34 por ciento corresponde a nuevos visitantes, el promedio de tiempo de cada visita es de aproximadamente 3.05 minutos.

Visitas		Páginas/visita		Promedio de tiempo en el sitio	
<b>5.755</b>		<b>5,56</b>		<b>00:03:05</b>	
Porcentaje del total del sitio: 100,00%		Promedio del sitio: 5,56 (0,00%)		Promedio del sitio: 00:03:05 (0,00%)	
Nivel de detalle: País territorio					Visitas ↓
1.	Spain			5.231	
2.	Portugal			341	
3.	Mexico			23	
4.	Colombia			15	
5.	Germany			14	
6.	United Kingdom			13	
7.	Netherlands			13	
8.	United States			12	
9.	France			12	
10.	Argentina			8	
Nivel de detalle: Ciudad					Visitas ↓
1.	Madrid			683	
2.	Barcelona			682	
3.	Madrid			661	
4.	Barcelona			645	
5.	Valencia			150	
6.	Zaragoza			145	
7.	Sevilla			120	
8.	Valladolid			118	
9.	San Cristobal de la Laguna			114	
10.	Sevilla			106	

Fuente: Informe tráfico web de Strategycom

Según datos revelados por el Plan de marketing 2010, desde mediados de enero Grupo SIFU realiza una campaña de *Adwords*, cuyo objetivo es incrementar su notoriedad, así como generar un mayor número de altas de currículos de posibles empleados y solicitudes de presupuestos por parte de clientes potenciales. Este plan de posicionamiento está dividido en 12 acciones a realizar durante 2010. Por lo que se concluye de los informes de tráfico de las web de los meses de enero y febrero, la campaña de *Adwords* ha arrojado un incremento en las visitas, pero no son considerados resultados altamente significativos.

En temas de inversión en estrategias de comunicación en web, Grupo SIFU sólo realiza acciones a través de su propia web y en soportes generados a través de ésta, no realizan inversión en

campañas de publicidad online, así como tampoco en otros medios masivos como radio, prensa y televisión.

- **Benchmarking de comunicación *above the line***

Los CEE considerados competidores directos e indirectos de Grupo SIFU, no poseen una estrategia de comunicación en medios masivos, así como tampoco poseen una estrategia de presencia en medios digitales. En este sentido, sólo se caracterizan por tener una web muy completa que contenga toda la información más relevante en cuanto a: servicios que ofrece, número de empleados (con y sin discapacidad), cifras de facturación, datos contacto, información para prensa, entre otros.

Su estrategia de comunicación, al igual que la de Grupo SIFU, consiste en una web muy completa y en herramientas *below the line* que serán mencionadas a continuación.

### **3.2.3.1.1 *Below the line***

- **Relaciones Públicas**

El plan de marketing 2010 del Grupo SIFU estipula diversas acciones de Relaciones Públicas, entre las cuales se encuentran los regalos de navidad, envío de reconocimientos, inauguraciones de oficinas y el Observatorio Anual de Discapacidad. A continuación se detallan las herramientas mencionadas.

- **Regalos de navidad:** organización de la compañía de navidad, con respecto a los regalos de los clientes.
- **Reconocimientos:** envío de placas de reconocimiento a empresas socialmente responsables.
- **Regalos:** envío de regalos a decisores de clientes potenciales o clientes actuales con más capacidad de contratación: Ikea, Media Markt y Leroy Merlin.
- **Inauguraciones:** apertura de tres nuevas sedes de Grupo SIFU que contarán con la asistencia de representantes de la Administración Pública.

- **Observatorio:** anualmente se realiza un estudio sobre empresa y discapacidad, para medir los niveles de empleo y tendencias en el sector.
- **Comidas con clientes:** se seleccionan los 20 principales clientes y un representante de la empresa comerá con ellos al menos una vez al año, para presentarle proyectos de inserción laboral de personas con discapacidad psíquica, ya sea en el servicio que actualmente le presta Grupo SIFU o en uno nuevo.
- **Desayunos:** se realizan cinco desayunos anuales de trabajo en distintas oficinas de Grupo SIFU, en los cuales se invitan a representantes de diez empresas para hablar sobre temas relacionados con la responsabilidad social corporativa.
- **Ferías:** Grupo SIFU participa en dos ferias relacionadas con la discapacidad y una a la que acude algún colectivo importante de clientes. Para estas ferias se crea material corporativo para el montaje de los *stands*.
- **Jornadas:** asistencia a jornadas relacionadas con el sector para establecer contactos. La empresa asiste anualmente a tres jornadas o ferias en Barcelona, siete en Madrid y los encuentros que se realicen en las provincias donde la organización tiene oficinas.
- **Reuniones:** se realizan jornadas, tipo desayuno, con clientes más pequeños como los administradores de fincas.
- **Gabinete de prensa:** La agencia de comunicación (Strategycom) se encarga de enviar notas de prensa a medios locales y nacionales, sobre las actividades y nuevos convenios que suscribe Grupo SIFU. También se organizan ruedas de prensa para presentar el Observatorio en Madrid y Barcelona.
- **Patrocinio:** actualmente no realizan patrocinio, pero sí lo han hecho con deportistas con discapacidad en los juegos olímpicos del sector.
- **Memoria anual:** se presenta un resumen sobre los logros, actividades, datos estadísticos, clientes, recursos humanos, programas formativos y jornadas lúdicas que lleva a cabo Grupo SIFU.

- **Benchmarking de comunicación *below the line***

Tras el seguimiento de las actividades de relaciones públicas realizadas por las empresas de la competencia, se detectó que básicamente llevan a cabo acciones de gabinetes de comunicación, como elaboración de notas de prensa sobre sus eventos, además de entrevistas publicadas en diarios a algún representante de la organización.

- **Comunicación *online***

- **Situación actual**

Grupo SIFU se ha planteado su presencia en la web 2.0 a través de redes sociales, blog corporativa y otras plataformas de comunicación social. En la entrevista realizada a su Director Comercial para conocer la actual política de comunicación externa, nos informó que se ha pensado la posibilidad de establecer una estrategia de presencia en estos entornos y de una línea clara de comunicación *online*, sin embargo, hasta el momento no se ha concretado.

A continuación se presenta un diagnóstico de la comunicación *online* del Grupo SIFU, la actual presencia del sector de la discapacidad en redes sociales y un benchmarking en estos entornos.

- a) **Plataformas web 2.0**

Existen numerosas plataformas en las que se puede tener presencia en la web social. Para crear una imagen de marca y conseguir tener notoriedad, se deben clasificar las acciones teniendo en cuenta qué categorías existen, porque de ello dependerá el tipo de comunicación que se realice, ya que la naturaleza de cada herramienta es distinta.

Se puede decir que aunque se le denomine “redes sociales”, no todas las plataformas actúan como red social, ni todas las redes sociales colaboran para establecer la presencia de marca. Se diría que según estudios realizados sobre el perfil del usuario de cada herramienta sería interesante tener en cuenta aquellas que tengan un mayor número de miembros y visitantes, las plataformas que se encuentren los públicos de interés y aquellas que tengan mayor penetración en el mercado español.

En la parte final del presente plan, existe un glosario de términos específicos. En ese apartado se nombra terminología vinculada a la tecnología social y marcas de plataformas web.

## b) Sector en la web 2.0

Se determinaron palabras claves en el sector al que pertenece el Grupo SIFU para crear un mapa semántico para conocer la presencia del Grupo en dicho sector y de los CEE en los diferentes entornos de la web social.

La búsqueda semántica se realizó con palabras como: discapacidad, discapacitado, minusválido, LISMI, Medidas Alternativas, Centro Especial de Empleo.

Las plataformas evaluadas son las siguientes:

- **Facebook**
  - *Discapacidad*: existen 303 perfiles, 289 páginas y 500 grupos relacionadas con la palabra
  - *Discapacitado*: existen 30 perfiles, 45 páginas y 243 grupos relacionadas con la palabra
  - *Minusválido*: existen 76 grupos relacionados con la palabra. El resto de perfiles o páginas no son significativos
  - *LISMI*: existe el grupo “Las Personas con Discapacidad y la LISMI” con más de 800 miembros. Presencia del CEE Integrapmc sl
  - *Centro Especial de Empleo*: 1 perfil, 2 páginas y 16 grupos
  
- **LinkedIn**
  - *Discapacidad*: existen 19 grupos temáticos
  - *Discapacitado*: existe 1 grupo
  - *LISMI*: existe uno llamado “Las Personas con Discapacidad y la LISMI” con más de 800 miembros. Presencia del CEE Integrapmc sl
  
- **Xing**
  - *Discapacidad*: existen 6 grupos
  - *Discapacitado*: existe 1 grupo

- **Viadeo**
  - *Discapacidad: existe 1 grupo*
  
- **Blogs**
  - *Discapacidad: 5 blogs destacados. Entre ellos la Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica y la Federación de Asociaciones de Personas con Discapacidad física y orgánica de la Comunidad de Madrid. Además de Blogs relacionados con las nuevas tecnologías y la discapacidad. Google arroja 478.526 resultados de posts en blogs que contienen la palabra discapacidad.*
  - *Discapacitado: aparecen 75.153 resultados en el buscador de blogs de Google.*
  - *Minusválido: aparecen 32.959 resultados en el buscador de blogs de Google.*
  - *LISMI: 2.713 resultados en el buscador de blogs de Google*
  - *Centro Especial de Empleo: aparece destacado el blog del Centro Especial de Empleo DYMAI de la fundación AFANDEM.*
  
- **Twitter**
  - *Centro Especial de Empleo: aparecen menciones al Centro Especial de Empleo “Star Draw”. No existe información importante del sector de la discapacidad aunque si puede haber oportunidades de negocio para crear branding ya que puede haber empleados y empresas potenciales con presencia en Twitter.*

Además a través de *Google Alerts* <http://www.google.es/alerts?hl=es> se puede configurar un *clipping online* con las palabras mencionadas anteriormente y conocer la información que aparece diariamente en Internet sobre el sector de la discapacidad y los Centros Especiales de Empleo.

### c) SIFU en la web 2.0

El Grupo SIFU no tiene presencia en web 2.0. Solamente existe un grupo en *Facebook* de la Fundación Grupo SIFU, que es oficial. Según el Director de Marketing de Grupo SIFU, se quiere dar un empuje tanto a la Fundación como al Centro Especial de Empleo en web 2.0 cuando se

tenga una línea clara de la estrategia y la dirección de la comunicación externa, más orientada a crear marca que a generar ventas inmediatas.

#### d) Benchmarking en la web 2.0

- **Competencia directa**

- **Diswork:** no tiene presencia en *Facebook*.
- **CEE Pilsa:** No tiene presencia en *Facebook*.

- **Competencia indirecta**

- **Eulen:** existen dos grupos en *Facebook*, uno no oficial y otro de crítica hacia la organización. Uno tiene 17 miembros y el otro 6, respectivamente. Los comentarios de la página de críticas no han sido respondido por el grupo Eulen. Lo que significa que no tiene una estrategia en medios sociales. La imagen *online* queda deteriorada al ser la única información que encontramos sobre el Eulen en la página de *Facebook*.

Aparece un grupo estándar del Grupo Eulen en la red social profesional *LinkedIn* aunque no tiene contenido ni miembros. La página es internacional ya que aparece sin el filtro del país. La conclusión es que Eulen no tiene presencia en redes sociales profesionales. Esta página vacía de contenido y sin miembros puede dar una imagen pobre del grupo y de abandono de las estrategias de comunicación en los nuevos entornos digitales donde se encuentran personas que pueden ser público de interés para los objetivos de RR.HH., comunicación y marketing del Grupo Eulen.

- **ISS:** en *Facebook*, existe un grupo internacional con contenido, de más de 1.200 miembros. Tiene mayor presencia, pero con grupos que no llegan a la cincuentena de miembros sin saber la oficialidad. Además son de diversas nacionalidades como Francia, Inglaterra, Indonesia, etc.

En *LinkedIn* existen diversos grupos de ISS. Sólo aparece en búsquedas internacionales. No tiene presencia española. Aparecen ocho grupos relacionados con la marca ISS. Existe participación alta en tres de ellos: 458 (*ISS Facility Services Alumni*), 193 (*ISS World Wide*) y 61 (*ISS Alumni*). Es la marca que tiene mayor presencia en Social Media, al menos gestionada internacionalmente.

- **Fundosa:** existen perfiles de personas, grupos y publicaciones que citan a la marca Fundosa. No aparece presencia oficial de la marca. El grupo se refiere al Club de Baloncesto de la Fundosa ONCE. Las menciones hablan del Club de Baloncesto y de la integración exitosa de Fundosa. Aunque no es muy relevante.

## 4.Desviaciones y conclusiones

Desviación	Descripción
<b>Falta de personal del Grupo SIFU en la comunicación externa</b>	No existe ningún responsable por parte del Grupo SIFU que esté involucrado en la comunicación externa que lleva la agencia Strategycom
<b>Ausencia de estrategia comunicacional</b>	No existe una estrategia de comunicación y planificación de acciones a nivel de medios masivos
<b>Carencia de posicionamiento de marca y notoriedad en el mercado</b>	Por consecuencia de la desviación anterior, el mercado no tiene una percepción clara del Grupo SIFU
<b>Falta de interés en el boletín dirigido a clientes</b>	La información relacionada con servicios de la empresa tiene muy poco interés en el público
<b>Envío del boletín a un público limitado</b>	El boletín solo se envía a los clientes, excluyendo a fundaciones y asociaciones relacionadas con el colectivo de discapacidad
<b>Página web limitada</b>	En la página web prevalece el tema de la discapacidad y que son un CEE. Sin embargo, no resaltan la calidad de los servicios y su valor añadido del cumplimiento de la LISMI.
<b>Falta de aprovechamiento de otros medios masivos de comunicación en su</b>	El anuncio pagado por el Cabildo de Canarias sólo se difunde a través de su

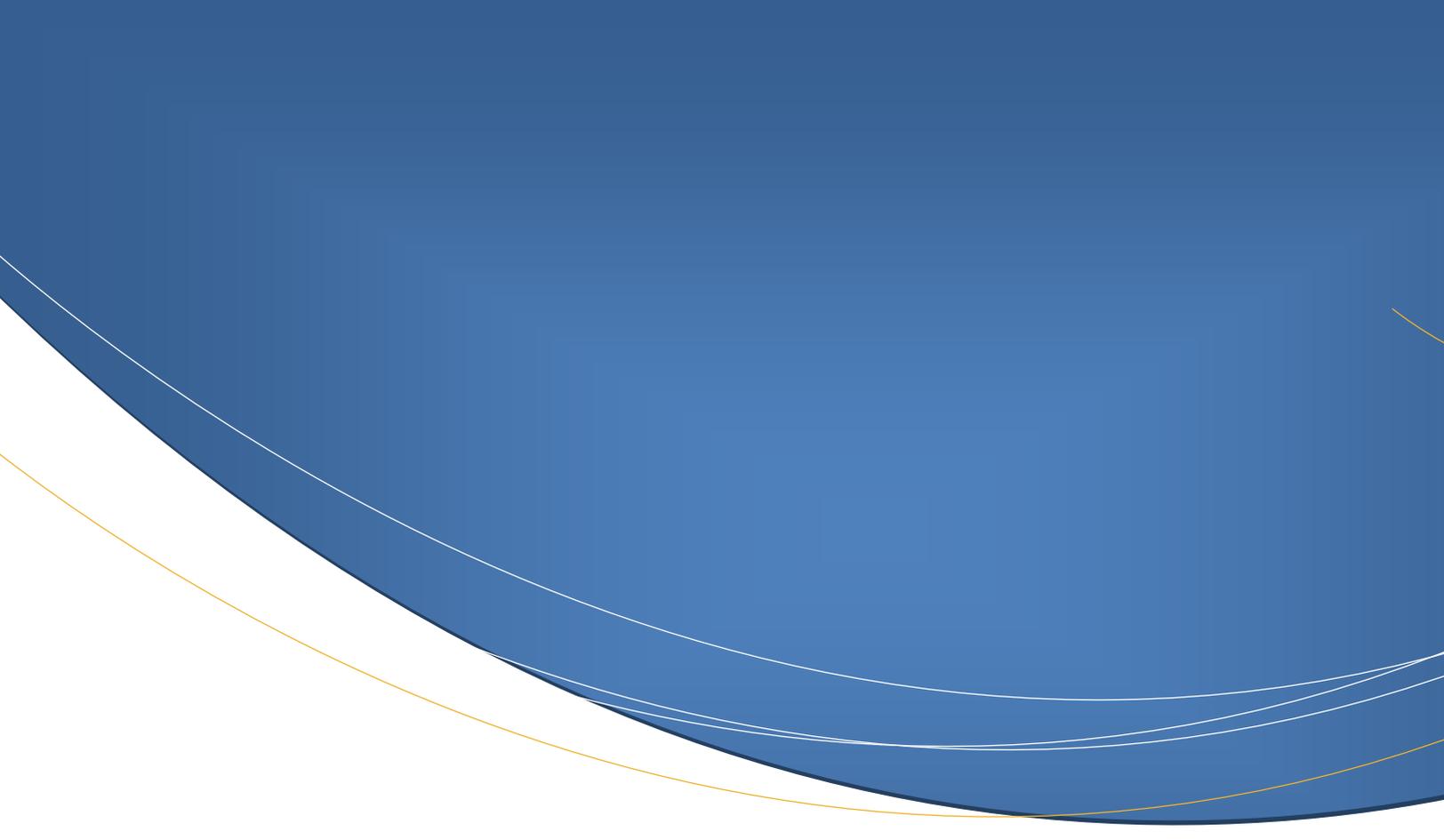
Desviación	Descripción
<b>publicidad actual</b>	página web, excluyendo televisoras locales, redes sociales y <i>Youtube</i> .
<b>Falta de presencia en prensa/revista y redes sociales</b>	Según los datos arrojados por la investigación de mercados, Grupo SIFU cumple con la exigencia del mercado de ser informados mayormente por Internet. A su vez, otros medios preferidos por los encuestados (clientes potenciales) fueron prensa /revistas y redes sociales, con lo cual SIFU no tiene presencia en ellos.
<b>Falta de estructuración y <i>timing</i> de las relaciones públicas de la empresa</b>	Se realizan dependiendo de las necesidades de los gerentes de cada oficina. En este sentido, se percibe que cada una de las acciones mencionadas se lleva a cabo de forma aislada y no como parte de un plan con objetivos claros.
<b>Falta de presencia en redes sociales</b>	Ausencia en la web 2.0: Facebook, LinkedIn y Twitter. Carencia de un canal de Youtube.

Si se contrasta el estudio de percepción de clientes actuales del Grupo SIFU y los resultados de la investigación de mercados realizada con clientes potenciales, se puede ver que los atributos que éstos últimos consideran esenciales en un CEE coinciden con los atributos que más valoran los clientes actuales en el servicio prestado por la organización.



## **CAPITULO IV**

# **Plan de Comunicación Interna**



# Plan de Comunicación Interna

## Introducción

El conocimiento compartido, el intercambio de ideas y la formación continua son los pilares para una comunicación interna eficaz.

A continuación se presentan las propuestas de comunicación interna para el Grupo SIFU, las cuales se desprenden del diagnóstico de comunicación interna explicado previamente.

Es importante considerar que el presente plan de comunicación interna es un documento “vivo”, es decir, que podrá ser actualizado sobre la base de las necesidades que se detecten durante su implementación.

# 1. Estrategia

Crear una cultura de comunicación que consolide la identidad corporativa del Grupo SIFU.

## Objetivos estratégicos (1 año y medio - 3 años)

- Promover la motivación e integración de los empleados.
- Evaluar la implementación y eficacia del Plan de Comunicación Interna.
- Consolidar la estructura de comunicación.

## Objetivos tácticos (6 meses – 1 año y medio)

- Vincular la percepción de los trabajadores con la estrategia de la empresa.
- Promover la participación de los empleados.

## Objetivos operativos (0 - 6 meses)

- Medir la efectividad de los medios actuales de la organización.
- Integrar y sistematizar la comunicación en la organización.
- Garantizar el flujo correcto de la comunicación.

## Público objetivo

El plan de comunicación interna abarca todo el personal de Grupo SIFU, incluyendo al personal de estructura y operativos.

- Personal de estructura: directores, gerentes, administrativos y supervisores
- Personal operativo: operarios

## Alcance

Plan de comunicación interna a tres años, que incluye acciones estratégicas, tácticas y operativas. Como material adicional, se presenta una propuesta de manual de estilo, una campaña de marketing interno alineada al lanzamiento de la propuesta de publicidad del Grupo SIFU y un blog corporativo para uso tanto interno como externo.

## Mensaje

Grupo SIFU es una empresa socialmente responsable, enfocada en el desarrollo de las capacidades de sus empleados, quienes ofrecen servicios de máxima calidad y profesionalidad.

## Responsable

Como punto de partida para el presente plan de comunicación interna, consideramos necesaria la asignación de un responsable de comunicación, a fin de coordinar todas las acciones de comunicación. Éste deberá estar estrechamente ligado a la Dirección del Grupo SIFU y, deberá conocer todos los asuntos que tengan relación con el funcionamiento y los objetivos de la organización.

### Perfil del responsable de comunicación:

- Grado en periodismo
- Experiencia mínima 2 años en puestos similares
- Proactivo
- Capacidad de análisis y diagnóstico
- Habilidades para trabajar en equipo
- Facilidad para las relaciones interpersonales
- Buena ortografía, redacción y capacidad de síntesis

### Funciones del responsable de comunicación:

- Planificar la comunicación.
- Desarrollar canales de comunicación para los diferentes grupos de interés.
- Establecer procesos de retroalimentación.
- Promover el uso correcto de la marca e imagen de la organización.
- Coordinar la comunicación entre las distintas áreas.
- Elaborar los contenidos de las diferentes herramientas de comunicación.
- Coordinar acciones de comunicación en eventos y convocatorias.
- Retroalimentar a la Dirección sobre los procesos de comunicación.
- Capacitar, apoyar y mantener actualizado al portavoz de la organización.

## 2.Planeación

### Objetivos estratégicos (1 año y medio - 3 años)

Objetivo	Acciones	Público	Medios / Herramientas	Tipo	Frecuencia	Responsable
<b>Promover la motivación e integración de los empleados</b>	Generar espacios en donde se reconozca el esfuerzo de los empleados: desayunos, reuniones, jornadas lúdicas, etc.	Todo el personal	Todos, de acuerdo a cada reconocimiento	Todos	Constante	Responsable de comunicación y Director de RR.HH.
	Generar planes de carrera que impulsen el desarrollo del personal	Todo el personal	Plan de carrera y evaluación de desempeño	-	Constante	Director de RR.HH. con difusión por parte del responsable de comunicación
<b>Evaluar la implementación y eficacia del Plan de Comunicación Interna</b>	Generar canales para recibir retroalimentación por parte de los empleados	Gerentes, administrativos, supervisores y operarios	Encuesta de satisfacción	Escrito y digital	Una vez (anual)	Responsable de comunicación
	Realizar un análisis de contenido de los medios	-	-	-	Una vez (anual)	Responsable de comunicación
	Detectar y corregir las desviaciones	-	Encuesta de satisfacción y análisis de contenido de los medios	-	Una vez (anual)	Responsable de comunicación
	Continuar con la aplicación de las herramientas calificadas como altamente eficaces	-	-	-	Una vez (anual)	Responsable de comunicación
	Difundir los resultados de la encuesta de satisfacción y los cambios realizados a las herramientas de comunicación corporativa	Todo el personal	Comunicado interno o un artículo en la revista interna	Escrito y digital	Una vez (anual)	Responsable de comunicación

Objetivo	Acciones	Público	Medios / Herramientas	Tipo	Frecuencia	Responsable
<b>Consolidar la estructura de comunicación interna</b>	Posicionar al Consejero Delegado como líder de la comunicación corporativa	Todo el personal	Reuniones periódicas, línea de información y revista interna (escribiendo la editorial)	Presencial, escrito y/o digital	Bimestral	Responsable de comunicación con los Directores de las diversas áreas
	Posicionar al responsable de comunicación como una fuente de información fiable	Todo el personal	Reuniones periódicas, revista interna (escribiendo la editorial), y comunicados internos	Presencial, escrito y digital	Constante	Responsable de comunicación

Objetivo estratégico	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24 Año 2	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36 Año 3
Promover la motivación e integración de los empleados																		
Evaluar la implementación y eficacia del Plan de Comunicación Interna																		
Consolidar la estructura de comunicación																		

## Objetivos tácticos (6 meses – 1 año y medio)

Objetivo	Acciones	Público	Medios / Herramientas	Tipo	Frecuencia	Responsable
<b>Vincular la percepción de los trabajadores con la estrategia de la empresa</b>	Crear campañas para difundir los mensajes clave de la empresa	Todo el personal	Todos, de acuerdo a cada campaña	Todos	De acuerdo a la campaña	Responsable de comunicación y Director de RR.HH.
<b>Promover la participación de los empleados</b>	Crear espacios para el intercambio de conocimientos, inquietudes y propuestas de mejora	Todo el personal	Reuniones periódicas  Foro en el portal del empleado  Blog corporativo  Jornadas lúdicas  Reportajes relacionados con el personal operativo	Presencial y digital	Constante	Responsable de comunicación

Objetivo táctico	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12 Año 1	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
Vincular la percepción de los trabajadores con la estrategia de la empresa												
Promover la participación de los empleados												

## Objetivos operativos (0 – 6 meses)

Objetivo	Acciones	Público	Medios / Herramientas	Tipo	Frecuencia	Responsable
<b>Medir la efectividad de los medios actuales de la organización</b>	Evaluar los mecanismos de información, comunicación, y retroalimentación	Todo el personal	Encuesta de evaluación de medios y entrevistas	Escrito y digital	Una vez (al inicio del Plan)	Responsable de comunicación
<b>Integrar y sistematizar la comunicación en la organización</b>	Definir y adaptar las herramientas de comunicación corporativa: después de realizar la evaluación de medios, se definen cuáles herramientas se continuarán utilizando, cuáles se adaptarán y aquellas que se eliminarán	-	-	-	Una vez	Responsable de comunicación
	Crear las políticas y procedimientos de comunicación	-	-	-	Una vez	Responsable de comunicación
	Desarrollar el manual de estilo de la organización: se anexa propuesta que se utilizará tanto en el ámbito interno como en el externo	Todo el personal	-	Escrito y digital	Una vez	Responsable de comunicación
	Designar el portavoz	-	-	-	Una vez	Equipo Directivo y responsable de comunicación
	Definir las campañas internas, sus públicos y sus mensajes clave	-	-	-	Una vez	Responsable de comunicación y Equipo Directivo
<b>Garantizar el flujo correcto de la comunicación</b>	Adaptar la comunicación a los diferentes tipos de discapacidad de los colaboradores de la organización	-	-	-	Una vez	Responsable de comunicación y Director de RR.HH.
	Formar a los directores, gerentes y supervisores, que actúan como portavoces internos: capacitarlos para	Directores, gerentes y supervisores	Curso de capacitación	Presencial	Una vez	Director de RR.HH. y responsable de comunicación

Objetivo	Acciones	Público	Medios / Herramientas	Tipo	Frecuencia	Responsable
	que conozcan los distintos tipos de discapacidad y saber cómo abordar cada uno de ellos					
	Formar al portavoz: formarlo en habilidades de oratoria, entrevistas, relaciones con los públicos internos, con los medios, etc. (actuará en el ámbito interno y externo)	Consejero Delegado	Curso de formación y actualización continua de situación actual de la empresa	Presencial	Una vez (anual)	Director de RR.HH. y responsable de comunicación
	Difundir las políticas, procedimientos, manual de estilo y herramientas de comunicación corporativa	Todo el personal	Todos, de acuerdo a la necesidad	Escrito y digital	Una vez	Responsable de comunicación

Objetivo operativo	Mes 1		Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	Semana																					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Medir la efectividad de los medios actuales de la organización	■	■																				
Integrar y sistematizar la comunicación en la organización			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Garantizar el flujo correcto de la comunicación												■	■	■	■	■	■	■	■			

### 3.Herramientas

#### Listado de medios a emplear en la comunicación interna

	Medios	Público	Responsable
Impresos	El Informador (Revista interna)	Todo el personal	Comunicación
	Comunicado interno	Personal operativo	Comunicación
	Tablón de anuncios	Personal de estructura	Comunicación
	Manteles	Todo el personal	Comunicación
Electrónicos	Portal del empleado (intranet)	Personal de estructura	Comunicación
	Sitio Web	Todo el personal	Comunicación
	Comunicado interno	Personal de estructura	Comunicación
	Correo electrónico	Personal de estructura	Comunicación
	Salva pantallas	Personal de estructura	Comunicación
	Blog	Todo el personal	Comunicación
	Boletín	Todo el personal	Comunicación
	Chat	Personal de estructura	Comunicación
Audiovisual	Vídeo corporativo	Personal de estructura	Comunicación
	Spot campaña interna	Personal de estructura	Comunicación
	Noticiario	Personal de estructura	Comunicación
Telefónicos	SMS	Personal operativo	Comunicación
	Línea de información	Todo el personal	Comunicación

	Medios	Público	Responsable
<b>Presenciales</b>	Reuniones periódicas	Personal de estructura	<b>Comunicación</b>
	Comunicación directa	Todo el personal	<b>Comunicación</b>
	<b>Desayunos corporativos</b>	<b>Todo el personal</b>	<b>Comunicación</b>

### Herramienta de retroalimentación

	Herramientas	Público	Responsable
<b>Impresa</b>	Buzón de sugerencias	Todo el personal	<b>Comunicación</b>
	<b>Encuestas</b>	<b>Todo el personal</b>	<b>Comunicación</b>

### Herramientas a emplear en la comunicación interna en conjunto con RR.HH.

	Herramientas	Público	Responsable
<b>Impresa</b>	Manual de acogida	Todo el personal	<b>RR.HH. + Comunicación</b>
<b>Presencial</b>	Formación	Supervisores + Gerentes	<b>RR.HH. + Comunicación</b>
	<b>Jornada lúdica</b>	<b>Todo el personal</b>	<b>RR.HH. + Comunicación</b>

Para el presente plan de comunicación interna se tomarán en cuenta todas las herramientas mencionadas en los cuadros anteriores. Considerando que en el capítulo de diagnóstico de comunicación interna se detallaron las herramientas existentes en Grupo SIFU, a continuación únicamente se describen las herramientas con propuestas de mejora, así como las nuevas propuestas de medios.

## Medios existentes en Grupo SIFU: propuestas de mejora

### El Informador (revista interna)

- Recomendaciones**
- Contenido: debe ser de interés para ambos públicos internos, donde se indaguen temas relacionados con la discapacidad (en tono positivo).
  - Diagramación: predominio de la imagen sobre el texto, que facilite el entendimiento del contenido por parte de todos los públicos.
  - Portada: elegir a un empleado como imagen de portada para cada número. En un reportaje especial se contará su historia y experiencia en la empresa. Los titulares de los contenidos más relevantes de esa edición acompañarán a la imagen de portada.
  - Responsable: Comunicación se hará cargo de la coordinación en la creación de la revista, con el apoyo informativo en los diferentes departamentos. Se acudirá a una empresa externa para temas de maquetación e impresión.

### Tablón de anuncios

- Recomendaciones**
- Tablón comunicación descendente: colocarlo en el área del café.
  - Tablón comunicación ascendente y horizontal: en el pasillo.
  - Tablón digital: colocar pantallas planas en las zonas de mayor tráfico de cada oficina a nivel nacional, en las cuales se publicará información descendente, otorgando a cada oficina la posibilidad de ser actualizada al momento.

### Portal del empleado

- Recomendaciones**
- Incluir link de acceso al blog Corporativo y foro
  - Responsable: comunicación con el apoyo del departamento Informático

### Reuniones periódicas

- Recomendaciones**
- Reunión semestral, trimestral y mensual: crear un guión a manera general de los puntos del día a tratar en cada una de éstas y distribuirlo a las distintas oficinas, de manera que se establezca una cierta uniformidad en cada sesión. A su vez, crear actas que permitan informar a todos de los temas tratados.

## Herramientas empleados en conjunto con RR.HH.

Manual de acogida	
<b>Recomendaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluirá CD con vídeo corporativo y manual de estilo corporativo, este último también se entregará impreso.</li> <li>• Contenido:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actualizar con mensajes corporativos claves basados en la nueva campaña.</li> <li>○ Incluir políticas de comunicación recientemente creadas.</li> <li>○ Actualización general de la información corporativa.</li> </ul> </li> </ul>

## Nuevas propuestas de medios

### Tipo: impreso

#### Manteles individuales corporativos

<b>Descripción</b>	Utensilio cómodo y práctico hecho de papel, que permitirá transmitir mensajes corporativos y proteger la mesa del comedor.
<b>Frecuencia</b>	Constante, de acuerdo a la necesidad.
<b>Público</b>	Personal de estructura
<b>Responsable</b>	Comunicación
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los mensajes se caracterizarán por un tono cercano y divertido</li> <li>• Tipo de comunicación: descendente               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Valores corporativos</li> <li>○ Mensajes de campañas internas</li> <li>○ Encuestas sobre temas sencillos</li> <li>○ Fotos y textos ganadores de concursos</li> <li>○ Felicitaciones navideñas</li> </ul> </li> </ul>

## Tipo: electrónico

### Protector de pantallas

Descripción	Imágenes en movimiento proyectadas mientras el ordenador no está siendo usado por el empleado. Utilizado principalmente con propósitos de diversión o seguridad, servirá también para transmitir mensajes clave a todos los empleados.
Frecuencia	Constante, de acuerdo a la necesidad.
Público	Personal de estructura
Responsable	Comunicación
Comentarios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tipo de comunicación: descendente<ul style="list-style-type: none"><li>○ Mensajes corporativos</li><li>○ Mensajes de campañas internas</li><li>○ Imágenes relacionadas con la empresa</li><li>○ Novedades relevantes</li></ul></li></ul>

### Blog corporativo

Descripción	Bitácora publicada en la Red (blog) con el fin de contribuir al alcance de los objetivos corporativos, fomenta el intercambio de información y experiencias entre los empleados.
Frecuencia	Constante
Público	Todo el personal
Responsable	Comunicación
Comentarios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Foro: en este espacio los empleados podrán expresar libremente sus opiniones acerca de los diversos temas que se planteen, tanto empresariales como no empresariales.</li><li>• Tipo de comunicación: ascendente, descendente, horizontal y transversal.</li><li>• Contenido del blog:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Información empresarial</li><li>○ Campañas de comunicación</li><li>○ Foro</li></ul></li></ul> <p><i>En la parte de Anexos, se amplía el contenido de esta herramienta.</i></p>

### Boletín informativo

<b>Descripción</b>	Publicación impresa distribuida de forma regular. Su contenido abarca las novedades de la empresa y del sector de la discapacidad.
<b>Frecuencia</b>	Bimestral
<b>Público</b>	Personal operario
<b>Responsable</b>	Comunicación
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución: forma impresa junto a la nómina</li> <li>• Tipo de comunicación: descendente</li> <li>• Contenido del boletín informativo: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Novedades de la empresa</li> <li>○ Noticias relevantes del sector</li> <li>○ Nuevas vacantes</li> <li>○ Calendario laboral y de eventos</li> <li>○ Felicitaciones diversas</li> <li>○ Eventos corporativos</li> <li>○ Fotos de eventos</li> <li>○ Campañas de comunicación interna</li> </ul> </li> <li>• Gráficamente seguirá la misma línea establecida para el boletín dirigido al público externo.</li> </ul>

### Chat corporativo

<b>Descripción</b>	Programa de comunicación escrita instantánea a través de Internet entre dos o más personas dentro de la organización.
<b>Frecuencia</b>	Constante
<b>Público</b>	Personal de estructura
<b>Responsable</b>	Comunicación
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalidad: laboral. Agilización del flujo informativo.</li> <li>• Tipo de comunicación: ascendente, descendente, horizontal y transversal.</li> </ul>

## Tipo: audiovisual

### Vídeo corporativo

<b>Descripción</b>	Producción audiovisual de promoción de identidad de la empresa, en el que se mostrarán sus principales características y filosofía.
<b>Frecuencia</b>	Una vez
<b>Público</b>	Personal de estructura
<b>Responsable</b>	Comunicación
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es una herramienta que se utilizará para la inducción de nuevos colaboradores de Grupo SIFU. Se incluirá en el manual de acogida. Debe tener una corta duración, con mensajes claros, alentadores y que hagan referencia directa a los objetivos de la empresa.</li> </ul>

### Spot campaña interna

<b>Descripción</b>	Producción audiovisual que presentará la empresa a los empleados e incluirá los valores junto a los mensajes relacionados con la campaña de publicidad. El vídeo corporativo debe ser coherente con la campaña externa de la empresa y además motivador para los empleados.
<b>Frecuencia</b>	Uno por cada campaña interna
<b>Público</b>	Personal de estructura
<b>Responsable</b>	Comunicación
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es una herramienta que se mostrará en las presentaciones de campaña y podrá ser difundido en la página web y blog.</li> <li>Tipo de comunicación: descendente.</li> </ul>

### Noticiero

<b>Descripción</b>	Producción audiovisual que presentará las principales noticias de la empresa y el sector de la discapacidad y de los Centros Especiales de Empleo, que tuvieron lugar en los últimos dos meses.
<b>Frecuencia</b>	Bimestral
<b>Público</b>	Personal de estructura
<b>Responsable</b>	Comunicación
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una herramienta que será difundida en los tableros de anuncios digitales, en la página web y el blog. Además será enviado al personal de estructura a través de un correo electrónico.</li> <li>• Tipo de comunicación: descendente.</li> <li>• Estructura: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Novedades de la empresa</li> <li>○ Noticias relevantes del sector</li> <li>○ Eventos</li> <li>○ Campañas de comunicación interna</li> </ul> </li> </ul>

### Tipo: telefónico

#### Mensajes de texto vía móvil

<b>Descripción</b>	Mensajes cortos enviados a teléfonos móviles de los empleados, donde se les informe brevemente sobre algún determinado tema de interés sobre la empresa.
<b>Frecuencia</b>	Constante
<b>Público</b>	Personal operario
<b>Responsable</b>	Comunicación
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitirá establecer un contacto directo con el personal operario y mantenerlo informado constantemente.</li> <li>• Tipo de comunicación: descendente.</li> </ul>

### Línea de información

<b>Descripción</b>	Número telefónico gratuito cuya finalidad es transmitir cercanía e información de interés. Constará de mensajes previamente grabados que podrán ser escuchados a cualquier hora del día y desde cualquier punto a nivel nacional.
<b>Frecuencia</b>	Constante
<b>Público</b>	Todo el personal
<b>Responsable</b>	Comunicación
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su principal público objetivo son los operarios, ya que no disponen de acceso a Internet.</li> <li>• Refuerza la comunicación con el personal de estructura.</li> <li>• El Consejero Delegado será el emisor de cada mensaje telefónico y de esta forma podrá llegar de manera más directa a todos los empleados.</li> <li>• Tipo de comunicación: descendente</li> <li>• Contenido de la línea de información: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Información corporativa</li> <li>○ Novedades</li> <li>○ Felicitaciones al personal</li> </ul> </li> </ul>

### Tipo: presencial

#### Desayunos corporativos

<b>Descripción</b>	Encuentros entre el Consejero Delegado y los empleados invitados a quienes se les hace un determinado reconocimiento. Este espacio facilita la interacción entre los asistentes y permite comentar aspectos de actualidad de la empresa y el sector en general.
<b>Frecuencia</b>	Bimestral
<b>Público</b>	Todo el personal
<b>Responsable</b>	Comunicación
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de comunicación: ascendente, descendente, vertical y horizontal.</li> <li>• Finalidad: motivación del empleado.</li> </ul>

## Herramientas de retroalimentación

### Encuestas

<b>Descripción</b>	Conjunto de preguntas simples con la finalidad de conocer la opinión de los empleados en relación a los medios de comunicación interna existentes en la organización.
<b>Frecuencia</b>	En la fase de inicio y de finalización del Plan de Comunicación Interna
<b>Público</b>	Todo el personal
<b>Responsable</b>	Comunicación
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de comunicación: ascendente.</li> <li>• Los resultados arrojados permitirán realizar mejoras y corregir desviaciones comunicacionales.</li> </ul>

## Herramientas a emplear en conjunto con RR.HH.

### Formación

<b>Descripción</b>	Cursos y talleres de capacitación que se impartirán para complementar la formación de los colaboradores de la empresa y de esta forma ayudar a la realización correcta de los procedimientos internos.
<b>Frecuencia</b>	Continua
<b>Público</b>	Supervisores + Gerentes
<b>Responsable</b>	Recursos Humanos y Comunicación
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una herramienta para la formación sobre discapacidad y el trabajo, cursos de oratoria, desarrollo de capacidades y otros relacionados con cada nivel jerárquico.</li> <li>• Tipo de comunicación: descendente.</li> </ul>

## Jornada lúdica

<b>Descripción</b>	Actividad que se realiza fuera de la empresa, regularmente en parques y sitios abiertos, donde se desarrollan juegos y dinámicas que incentivan el trabajo en equipo y apoyan la integración de los colaboradores de Grupo SIFU.
<b>Frecuencia</b>	Continua
<b>Público</b>	Todo el personal
<b>Responsable</b>	Recursos Humanos y Comunicación
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las campañas de publicidad podrán ser presentadas a los colaboradores de Grupo SIFU durante las jornadas lúdicas.</li><li>• Tipo de comunicación: descendente, ascendente, horizontal y transversal.</li></ul>

## 4. Propuestas

### 4.1 Manual de estilo

El manual de estilo que se propone para Grupo SIFU establece las pautas para su comunicación, tanto interna como externa, unificándose criterios de redacción, presentación, calidad e imagen en todos sus documentos. Asimismo, formaliza algunas pautas básicas de identidad visual que deberán ser tomadas en cuenta en todas las comunicaciones. Se espera que éste manual reciba un uso cotidiano, sea ampliamente difundido y considerado como un documento fundamental para las comunicaciones del Grupo SIFU. Se deberá promover el conocimiento y el uso del mismo entre todas las personas que están relacionadas con cualquier proyecto interno o externo de comunicación del Grupo. La totalidad del documento se presenta en los anexos.

### 4.2 Campaña de marketing interno

El plan de marketing interno busca transmitir mensajes de motivación que incrementen la identificación de los colaboradores de Grupo SIFU con la empresa y se realizará en el marco del lanzamiento de la campaña de publicidad.

El plan se desarrollará a través de una campaña llamada **“Vemos el mundo con otros ojos. Vemos tus capacidades”**. Este mensaje es una réplica del utilizado en los spots de televisión, anuncios de revistas y la cuña de radio.

### Objetivo del plan

Crear un clima de identidad con la cultura de la empresa e integrar a los diferentes públicos internos de Grupo SIFU.

### Etapas

Las fases del plan serán: pre-campaña, intriga, lanzamiento e implicación.

### Públicos

Personal de estructura en oficina principal, personal de estructura en oficinas y operarios.

### Constitución de equipo de proyecto

Para el éxito de esta campaña es necesario el compromiso e involucramiento por parte de la Dirección General, ya que serán los principales modelos a seguir por su liderazgo en la organización.

Para la realización de la campaña, se integrará un Comité de Campaña que involucre al responsable de comunicación, al encargado de la campaña de publicidad, a un representante de cada nivel jerárquico y a un representante de RR.HH., quienes deberán apoyar en todas las fases y realizar reportes que servirán luego para la evaluación del plan. Para la planeación y desarrollo de la campaña, se realizarán reuniones previas con una frecuencia determinada.

### Preparación para los cambios: sensibilización y organización

- **Pre-campaña:** se realizará una reunión informativa con el Comité de Campaña, donde se darán a conocer las fases del plan y las responsabilidades de cada integrante del grupo. También se coordinará el diseño y elaboración de material gráfico, audiovisual y digital; la planificación de las acciones; la elaboración de calendario de actividades y la organización del lanzamiento.
- **Fase de intriga:** consiste en crear una expectativa en todo el personal para ir despertando su interés en la campaña y sensibilizándolos para la apertura a los cambios. Se lanzará el

mensaje “¿Cómo ves el mundo?” en diferentes soportes, sin revelar completamente en qué consistirá la campaña. Con esta acción, se busca generar curiosidad e incentivar la participación de todos.

- **Fase de lanzamiento:** consiste en poner en marcha las actividades programadas para el lanzamiento de la campaña.
- **Fase de implicación:** en esta etapa se realizarán las actividades previamente diseñadas para la implicación del personal.
- **Fase de evaluación:** al final de la campaña se realizarán mediciones, a través de encuestas, para evaluar la efectividad de los medios y acciones que se implementaron. De esta forma, se obtendrán datos respecto a la efectividad de la campaña.

## Desarrollo de las acciones

### Fase de intriga:

#### A (cuatro semanas antes del lanzamiento)

- Instalación de carteles en las oficinas con el mensaje: “¿Cómo ves el mundo?”
- Protector de pantalla de los ordenadores con el mensaje: “¿Cómo ves el mundo?”
- Envío de SMS a operarios con el mensaje: “¿Cómo ves el mundo?”
- Envío de correo electrónico a personal de estructura con el mensaje: “¿Cómo ves el mundo?”
- Instalación de un muro en el área del comedor de la oficina principal de Barcelona, donde se lea la pregunta ¿Cómo ves el mundo? Debajo de este mensaje los trabajadores tendrán la posibilidad de escribir su opinión con rotuladores.

#### B (dos semanas antes del lanzamiento)

- Envío de SMS a los operarios y correo electrónico al personal de estructura con el mensaje: “**¿Cómo ves el mundo? Te invitamos a compartir tu opinión y conocer la nuestra.** Seguido se colocará la convocatoria a una jornada lúdica, que se realizará en un conocido parque de Barcelona, el sábado antes del lanzamiento de la campaña externa de publicidad.

## Fase de lanzamiento:

### A (sábado antes del lanzamiento)

- Se organizará una jornada lúdica con la participación de trabajadores de estructura y operarios. Durante la actividad se desarrollarán dinámicas y juegos que incentiven el trabajo en equipo, y se dictarán charlas informativas sobre la discapacidad y el trabajo. En el marco de esta actividad, se presentará en pantalla gigante la nueva campaña de publicidad de Grupo SIFU, que incluye los spots de televisión, la cuña de radio, los avisos de revistas y el blog, donde los protagonistas son algunos de los trabajadores de la empresa. Además se desplegará un póster con el mensaje “Vemos el mundo con otros ojos. Vemos tus capacidades”, acompañado por la fotografía de los trabajadores que prestaron su imagen a la campaña.
- Se distribuirá material promocional a los participantes de la jornada lúdica: camisetas gorras y pines con el mensaje de la campaña.

### B (lunes del lanzamiento)

- En todas las oficinas de Grupo SIFU se cambiarán los pósters y se mostrarán otros con el mensaje “Vemos el mundo con otros ojos. Vemos tus capacidades”. Grupo SIFU.
- Se rotulará la entrada de la oficina principal con el mensaje y las imágenes de la campaña.
- El protector de pantalla de los ordenadores también cambiará y mostrará el mensaje. “Vemos el mundo con otros ojos. Vemos tus capacidades”. Grupo SIFU.
- Se enviará un correo electrónico con el boletín informativo, que incluirá el spot de televisión, la cuña de radio y los anuncios de revistas.
- En el comedor de la oficina principal, se complementará la acción de intriga del muro y se colocarán manteles de papel con el mensaje “Vemos el mundo con otros ojos. Vemos tus capacidades”, con la foto de trabajadores de esa sede de Grupo SIFU.
- En los tabloneros de anuncios digitales de las oficinas se proyectará la publicidad con el mensaje de campaña.
- En el revés de la nómina de operarios se imprimirá la publicidad, con la imagen de la nueva campaña.
- Se enviarán correos y SMS con el link del blog al personal de estructura y a los operarios, con la intención de invitarlos a contar allí sus historias u opiniones.

### C (semana después del lanzamiento)

- Envío de correos electrónicos al personal de estructuras y de SMS a los operarios con el link del blog, donde podrán ver el vídeo que mostrará imágenes del desarrollo de las actividades realizadas en el marco del plan de marketing interno.

### Fase de implicación

- RR.HH. realizará un seguimiento de plan de carrera personalizado en cada nivel jerárquico.
- Posteriormente, se realizarán talleres de desarrollo de capacidades para cada departamento y se aplicarán casos prácticos dentro la organización. Los talleres se adaptarán a las necesidades de cada nivel.

### Fase de medición:

- Se realizará una sesión de evaluación con el Comité de Campaña, respecto a los resultados de las tres fases del plan, tomando como base los reportes entregados por cada responsable del grupo.
- RR.HH. elaborará un reporte sobre la participación del personal en las actividades de implicación. Estos resultados serán evaluados en una sesión por el Comité de Campaña, para tomarlos en cuenta en planes futuros.

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5																	
	Semana																					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Pre-campaña	■	■	■	■																		
Fase de intriga					■	■	■	■														
Fase de lanzamiento									■	■												
Fase de implicación											■	■	■	■	■	■						
Fase de medición																	■	■	■	■		

### 4.3 Blog corporativo

El blog “Di capacidad” tratará temas de actualidad en torno a los Centros Especiales de Empleo (CEE) y la discapacidad. Éste será el punto de partida para que Grupo SIFU tenga presencia en la web 2.0. Se propone realizar secciones que se relacionen con las historias presentadas en la campaña de publicidad y de marketing interno, descritas previamente. Asimismo, se incluirá el *making off* y el *behind the scenes* de la campaña.

Esta herramienta es considerada de publicidad, sin embargo, debido a su alto impacto, se aprovechará para la participación de los públicos internos. La totalidad de la propuesta se presenta en los anexos.

## 5. Presupuesto de Plan de Comunicación Interna

A continuación se presenta el presupuesto de las principales herramientas que se utilizarán en el Plan de Comunicación Interna, que tiene como duración tres años. Se tomaron en cuenta sólo las herramientas que serán ejecutadas por el responsable de comunicación, excluyendo aquellas en las que el encargado principal es RR.HH. Es importante destacar que así como el plan de comunicación es un documento vivo, las cifras presentadas son aproximadas y pueden variar de acuerdo a diversos factores del entorno. El importe por año representa 0,04% de la facturación anual del Grupo SIFU.

Concepto	Descripción	Importe €
<b>El Informador (Revista interna) (*)</b>	Diseño de 18 ediciones de la revista Impresión de 1000 ejemplares por cada edición	18.000
<b>Boletín</b>	Impresión de 1000 boletines por cada una de las 18 ediciones	3.600
<b>Tablón de anuncios digital</b>	5 pantallas LCD de 40" para las principales oficinas de la empresa	2.500
<b>Vídeo corporativo</b>	Pre-producción, producción y edición de vídeo corporativo	4.000
<b>Noticiero</b>	Pre-producción, producción y edición de noticiero interno	5.400
<b>Desayunos corporativos</b>	Realización de 18 desayunos	6.000
<b>Spot campaña interna</b>	Spot para la campaña de marketing interno	2.000
<b>Instalación de muro en el comedor</b>	Diseño, elaboración e instalación de muro en el comedor, como parte de la campaña de marketing interno	500

Concepto	Descripción	Importe €
<b>Manteles</b>	Impresión de 200 manteles de papel para el comedor, como parte de la campaña de marketing interno	200
<b>Camisetas</b>	Impresión de 250 camisetas con imagen de campaña, como parte del plan de marketing interno	750
<b>Gorras</b>	Impresión de 250 gorras con imagen de la campaña, como parte del plan de marketing interno	300
<b>Pines</b>	Pines con la imagen de la empresa, como parte del plan de marketing interno	150
<b>Posters</b>	Impresión de 100 posters, como parte de la campaña de marketing interno	500
<b>Rotulación de entrada de oficina principal</b>	Rotulación de la entrada de la oficina principal, como parte de la campaña de marketing interno	200
<b>Imprevistos</b>	Partida destinada a los gastos imprevistos que surjan durante la duración del plan. Corresponde a un 2% del total.	882
<b>TOTAL</b>		<b>44.982</b>

(\*) Inversión que ya se realiza en Grupo SIFU

### Factores críticos de éxito y riesgos

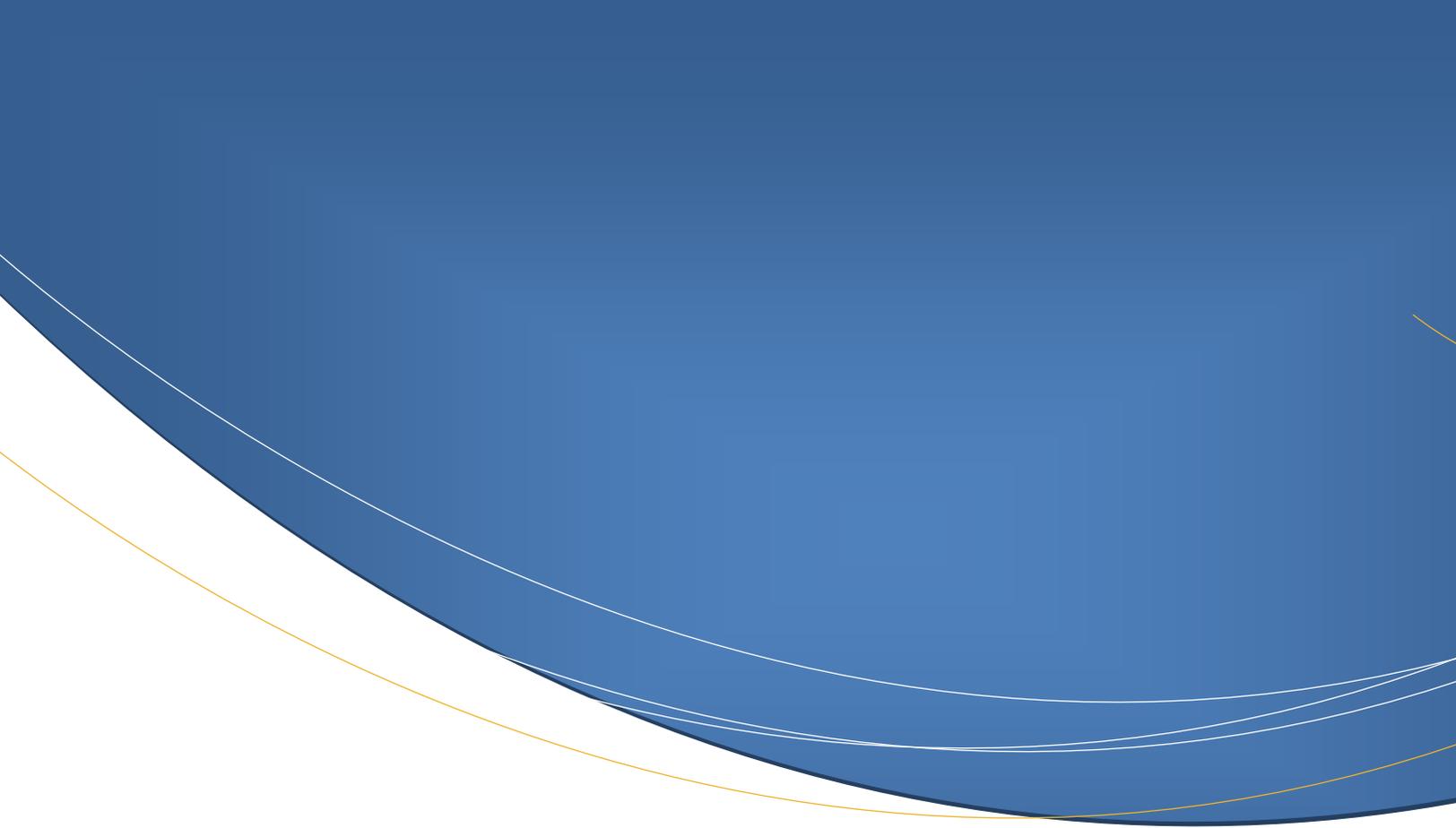
- Los esfuerzos de comunicación deben ser respaldados y avalados por la Dirección General, especialmente por el Consejero Delegado que fungirá como portavoz.
- Los mensajes clave de todas las campañas deben ser consistentes con la estrategia del plan de comunicación interna.
- Utilizar un lenguaje adecuado para cada uno de los públicos objetivos y emplear íconos e imágenes que faciliten la comprensión.
- Las piezas de comunicación deben ir en línea con la imagen corporativa de Grupo SIFU
- Asegurar la coherencia de los mensajes internos con los emitidos hacia el exterior de la empresa.
- Es importante propiciar que todos los colaboradores se sientan parte de los objetivos y logros de la organización, así como que vivan sus valores y cultura.

### Seguimiento y control

Grupo SIFU deberá realizar continuamente la evaluación de las propuestas del Plan de Comunicación Interna, con el fin de detectar desviaciones y realizar modificaciones en la estructura de dicho Plan.

Para medir el impacto y la eficacia de este Plan de Comunicación Interna en Grupo SIFU, se propone realizar evaluaciones periódicas de cada una de las herramientas presentadas. Los instrumentos de evaluación a utilizar son:

- Encuesta de satisfacción
- Análisis de contenido de los medios
- Número de visitas a intranet
- Número de visitas al blog corporativo y su participación (comentarios, experiencias, etc.)
- Encuesta de cultura organizacional (en conjunto con RR.HH.)
- Encuesta de clima laboral (en conjunto con RR.HH.)
- Número de sugerencias, opiniones y aportes en el buzón de sugerencias (en conjunto con RR.HH.)
- Entrevistas



## **CAPITULO V**

# **Plan de Comunicación Externa**

# Plan de Comunicación Externa

## Introducción

Consolidar la imagen, generar notoriedad de marca y reforzar la relación con sus públicos externos son los ejes centrales de una comunicación externa eficaz.

A continuación se presentan las propuestas de comunicación externa para el Grupo SIFU, las cuales se desprenden del diagnóstico de comunicación externa explicado previamente.

Actualmente, Grupo SIFU carece de una estrategia concreta de comunicación externa, solo cuentan con una planificación comercial que ayuda a generar imagen de marca.

Es importante también considerar que el presente Plan de Comunicación Externa es un documento “vivo”, es decir, que podrá ser actualizado sobre la base de las necesidades que se detecten durante su implementación.

# 1. Estrategia

Consolidar la imagen corporativa del Grupo SIFU en el sector empresarial y aumentar su notoriedad en el colectivo de personas con discapacidad.

## Objetivos estratégicos (1 año y medio - 3 años)

- Vincular la percepción de los públicos externos con la estrategia de la empresa.
- Contribuir al posicionamiento del Grupo SIFU como ente de referencia en el sector de Centros Especiales de Empleo en España.
- Apoyar a la sensibilización del sector empresarial.
- Evaluar la implementación y eficacia de las herramientas de comunicación externa.

## Objetivos tácticos (6 meses – 1 año y medio)

- Generar conocimiento y notoriedad de marca en los públicos externos.
- Generar una reputación positiva en los públicos externos.
- Consolidar una estrategia de comunicación digital.

## Objetivos operativos (0 - 6 meses)

- Integrar y sistematizar la comunicación externa.
- Garantizar la uniformidad del mensaje corporativo hacia los públicos externos.

## Público objetivo

El Plan de Comunicación Externa se dirige a empresas de más de 50 empleados presentes en toda España y al colectivo de personas con discapacidad.

## Públicos de interés

- Medios de comunicación
- Líderes de opinión
- Administración Pública
- Sindicatos
- Asociaciones y fundaciones relacionadas con la discapacidad

## Alcance

Plan de Comunicación Externa a tres años, que incluye acciones estratégicas, tácticas y operativas. Como material adicional, se presenta una campaña de publicidad del Grupo SIFU que incluye dos spots de televisión, una cuña de radio, dos anuncios de prensa y un folleto empresarial. Asimismo, se presenta una propuesta de reforma web y el blog corporativo.

## Mensaje

Enfoque a clientes y clientes potenciales:

Grupo SIFU es un Centro Especial de Empleo que:

- Busca la inserción laboral de personas con discapacidad.
- Presta servicios de máxima calidad.
- Ofrece precios competitivos.
- Trabaja en conjunto con empresas socialmente responsables.
- Apoya la profesionalidad de sus empleados.
- Ofrece la oportunidad a empresas de cumplir la LISMI.
- Es referente en el sector de la discapacidad.

Enfoque a empleados potenciales y al sector de la discapacidad:

Grupo SIFU es un Centro Especial de Empleo que:

- Ve las capacidades de las personas más allá de su discapacidad.
- Convierte en oportunidad lo que aparentemente es un problema.
- Se preocupa por la constante formación y capacitación de sus empleados.
- Es referente en el sector de la discapacidad.

## Responsable

Como punto de partida para el presente plan de comunicación externa, al igual que para el plan de comunicación interna, consideramos necesaria la asignación de un responsable de comunicación, a fin de coordinar todas las acciones relacionadas con el público externo de la organización. Éste deberá estar estrechamente ligado a la Dirección del Grupo SIFU y, deberá conocer todos los asuntos que tengan relación con el funcionamiento y los objetivos de la organización. El responsable asignado para comunicación interna puede ser el mismo para comunicación externa, puesto que cuentan con el mismo perfil y funciones.

## 2.Planeación

### Objetivos estratégicos (1 año y medio - 3 años)

Objetivo específico	Acciones	Público	Medios / Herramientas	Tipo	Frecuencia	Responsable
<b>Vincular la percepción de los públicos externos con la estrategia de la empresa</b>	Mantener y ampliar la relación con los medios de comunicación, fundaciones y asociaciones	Medios de comunicación, fundaciones y asociaciones relacionadas con la discapacidad	RR.PP.	Escrito, digital y presencial	Constante	Responsable de comunicación
<b>Contribuir al posicionamiento del Grupo SIFU como ente de referencia en el sector de Centros Especiales de Empleo en España</b>	Desarrollar y proveer a sus públicos de información exclusiva del sector con la finalidad de convertirse en una fuente de información confiable	Todos	Observatorio sobre discapacidad y trabajo  RR.PP., Gabinete de prensa y web	Escrito, digital y presencial	Constante	Responsable de comunicación
<b>Apoyar a la sensibilización del sector empresarial en temas de discapacidad</b>	Proveer información sobre Responsabilidad Social Corporativa y sobre la LISMI	Empresas con más de 50 empleados	Publicidad, RR.PP. y web	Escrito, digital, presencial y audiovisual	Constante	Responsable de comunicación
<b>Evaluar la implementación y eficacia de las herramientas de comunicación externa</b>	Generar canales de retroalimentación para obtener información relevante para futuras campañas.	Colectivo de discapacidad y clientes	<i>Focus group</i>  Investigación de mercados  Entrevistas o encuestas	Escrito, digital y presencial	Una vez (anual)	Responsable de comunicación

### Objetivos tácticos (6 meses – 1 año y medio)

Objetivo específico	Acciones	Público	Medios / Herramientas	Tipo	Frecuencia	Responsable
<b>Generar conocimiento y notoriedad de marca en los públicos externos</b>	Difundir las campañas de publicidad	Todos	Todos, de acuerdo a cada campaña	Todos	De acuerdo a la campaña	Responsable de comunicación con Director de Marketing
	Implementar las herramientas definidas para el Gabinete de prensa	Medios de comunicación	Notas, dossiers y ruedas de prensa	Escrito, digital y presencial	Constante	Responsable de comunicación
<b>Generar una reputación positiva en los públicos externos</b>	Fomentar las RR.PP.	Todos	Todos, de acuerdo a cada acción	Escrito, digital y presencial	Constante	Responsable de comunicación
<b>Consolidar una estrategia de comunicación digital</b>	Crear y explotar la presencia en web 2.0	Todos	Facebook Twitter LinkedIn Blog corporativo Youtube	Digital	Constante	Responsable de comunicación

### Objetivos operativos (0 – 6 meses)

Objetivo específico	Acciones	Público	Medios / Herramientas	Tipo	Frecuencia	Responsable
<b>Integrar y sistematizar la comunicación externa</b>	Crear las políticas y procedimientos de comunicación externa (redacción de notas de prensa, procedimientos, trato con medios)	-	-	Escrito y digital	Una vez	Responsable de comunicación
	Definir las campañas externas, sus públicos y sus mensajes clave	-	-	-	Una vez (anual)	Responsable de comunicación y Director de Marketing

Objetivo específico	Acciones	Público	Medios / Herramientas	Tipo	Frecuencia	Responsable
	Definir los mensajes clave a difundir por el portavoz	-	-	-	Una vez (anual)	Responsable de comunicación
	Diseñar el plan de crisis	-	-	-	Una vez	Responsable de comunicación
<b>Garantizar la uniformidad del mensaje corporativo hacia los públicos externos</b>	Difundir las políticas, procedimientos, y manual de estilo	Medios de Comunicación	Manual de estilo (considerar la parte externa)	Escrito y digital	Una vez	Responsable de comunicación

### 3. Herramientas

#### Listado de medios a emplear en la comunicación externa

	Medios	Público	Responsable
<b>Publicidad</b>	Vídeo de valores corporativos	Colectivo de discapacidad Clientes Potenciales clientes	<b>Comunicación y Marketing</b>
	Spots de televisión	Colectivo de discapacidad Clientes Potenciales clientes	<b>Comunicación y Marketing</b>
	Cuña de radio	Colectivo de discapacidad Clientes Potenciales clientes	<b>Comunicación y Marketing</b>
	Anuncios de prensa	Colectivo de discapacidad Clientes Potenciales clientes	<b>Comunicación y Marketing</b>
	Folletos empresariales	Clientes Potenciales clientes	<b>Comunicación y Marketing</b>
<b>Relaciones Públicas (RR.PP.)</b>	Regalos empresariales	Clientes	<b>Comunicación</b>
	Reconocimientos	Clientes	<b>Comunicación y Director Comercial</b>
	Inauguraciones de nuevas oficinas	Clientes Potenciales clientes Administración Pública Sindicatos Asociaciones y fundaciones Medios de comunicación	<b>Comunicación</b>

	Medios	Público	Responsable
	Observatorio sobre discapacidad y trabajo	Clientes Potenciales clientes Asociaciones y fundaciones Medios de comunicación	<b>Comunicación</b>
	Comidas con clientes	clientes	<b>Comunicación</b>
	Desayunos en oficinas	Clientes	<b>Comunicación</b>
	Ferias	Clientes Potenciales clientes Potenciales trabajadores Asociaciones y fundaciones Medios de comunicación	<b>Comunicación y Marketing</b>
	Jornadas	Potenciales trabajadores Asociaciones y fundaciones	<b>Comunicación</b>
	Patrocinio	Potenciales trabajadores Asociaciones y fundaciones	<b>Comunicación</b>
	Memoria anual	Clientes Clientes potenciales Asociaciones y fundaciones	<b>Comunicación, Comercial, RR.HH. y Marketing</b>
	Película	Asociaciones y fundaciones	<b>Comunicación</b>
	Exposición de fotografía y pinturas	Asociaciones y fundaciones	<b>Comunicación</b>
<b>Gabinete de prensa</b>	Notas de prensa	Medios de comunicación	<b>Comunicación</b>
	Ruedas de prensa	Medios de comunicación	<b>Comunicación</b>
	Dossiers de prensa	Medios de comunicación	<b>Comunicación</b>
	Entrevistas- Reportajes	Medios de comunicación	<b>Comunicación</b>
	Desayunos con periodistas	Medios de comunicación	<b>Comunicación</b>
<b>Digital</b>	Página web ( <a href="http://www.gruposifu.com">www.gruposifu.com</a> )	Clientes Potenciales clientes Colectivo de discapacidad Medios de comunicación y <i>bloggers</i> Líderes de opinión Administración Pública Sindicatos Asociaciones y fundaciones	<b><u>Contenidos web:</u> Comunicación</b>  <b><u>Mantenimiento web:</u> Agencia externa</b>  <b><u>Analítica web / usabilidad</u> Agencia externa</b>
	Boletín para clientes ( <i>newsletter</i> )	Clientes Potenciales clientes Asociaciones y fundaciones	<b>Comunicación / Marketing y Comercial</b>

Medios	Público	Responsable
Blog corporativo ( <a href="http://dicapacidad.wordpress.com">http://dicapacidad.wordpress.com</a> )	Clientes Potenciales clientes Colectivo de discapacidad Medios de comunicación y <i>bloggers</i> Líderes de opinión Asociaciones y fundaciones	<b>Comunicación y Marketing</b>
Fan Page (Facebook)	Clientes Potenciales clientes Colectivo de discapacidad Líderes de opinión Asociaciones y fundaciones	<b>Comunicación y Marketing</b>
Grupo corporativo (LinkedIn)	Clientes Potenciales clientes Colectivo de discapacidad (en especial en edad laboral) Asociaciones y fundaciones	<b>Comunicación</b>
Twitter (@Grupo_Sifu)	Clientes Potenciales clientes Colectivo de discapacidad Líderes de opinión Asociaciones y fundaciones	<b>Comunicación y Marketing</b>
YouTube (Grupo_Sifu)	<b>Cientes</b> <b>Potenciales clientes</b> <b>Colectivo de discapacidad</b> <b>Líderes de opinión</b> <b>Asociaciones y fundaciones</b>	<b>Comunicación y Marketing</b>

Para el presente plan de comunicación externa se tomarán en cuenta todas las herramientas mencionadas en el cuadro anterior. Considerando que en el capítulo de Diagnóstico de comunicación externa se detallaron las herramientas existentes en Grupo SIFU, a continuación únicamente se describen las herramientas con propuestas de mejora, así como las nuevas propuestas de medios.

## Medios existentes en Grupo SIFU: propuestas de mejora

### Tipo: Publicidad

Vídeo de valores corporativos	
<b>Recomendaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Destacar en su web corporativa y en el boletín electrónico un enlace para poder ver el vídeo.</li><li>• Difundirlo de manera directa a periodistas a través de un <i>pen drive</i> corporativo entregado como obsequio en ruedas de prensa.</li><li>• Difundir el vídeo de manera directa a clientes actuales y potenciales a través de un <i>pen drive</i> corporativo que se les dará como obsequio junto a otros regalos.</li><li>• Difundir el vídeo corporativo a través de medios digitales que contribuyan a generar una mayor notoriedad de marca y reputación online:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Web corporativa</li><li>○ Blog corporativo</li><li>○ Boletín electrónico clientes</li><li>○ <i>Facebook</i></li><li>○ Canal <i>Youtube</i></li></ul></li></ul>

### Tipo: RR.PP.

Regalos empresariales	
<b>Recomendaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El regalo debe ir acompañado de un agradecimiento al cliente por su fidelidad, de esta forma se ayuda a la creación de un vínculo entre los clientes y la empresa.</li><li>• Se sugiere incluir información de los servicios que ofrece Grupo SIFU.</li><li>• En el lanzamiento de las campañas de publicidad de se deben enviar regalos que lleven la imagen y el mensaje de la misma. Se podrá anexar un <i>pen drive</i> con material audiovisual creado por la empresa.</li><li>• Los regalos pueden variar dependiendo de la importancia del cliente, pero deben ser tomados en cuenta todos al momento de decidir a quién se le va a enviar.</li><li>• El regalo debe ir personalizado, por lo tanto la forma en que se envía debe generar en quien lo recibe la sensación de que fue escogido especialmente.</li><li>• Los clientes potenciales a los que se les darán regalos, serán determinados por el departamento de marketing.</li><li>• Se distinguirán los regalos que se envíen durante el año de los enviados por navidad.</li></ul>

### Reconocimientos

- Recomendaciones**
- Se propone la realización de una ceremonia anual de entrega de reconocimientos a Empresas Socialmente Responsables. Al evento estarán invitados representantes de las empresas que son clientes de Grupo SIFU y se premiarán aquellas que fomenten la inserción laboral de personas con discapacidad o que realicen alguna acción especial con este colectivo. El evento se podrá realizar en un teatro o espacio destinado a congresos, y se le dará difusión a través de las herramientas de gabinetes de comunicación (notas y rueda de prensa).

### Inauguraciones de nuevas oficinas

- Recomendaciones**
- Se propone realizar un acto de protocolo oficial, al que serán invitados representantes de la Administración Pública, representantes de empresas y fundaciones, sindicatos, además de medios de comunicación.
  - El acto puede estar acompañado de un brindis y catering.
  - Los mensajes a transmitir deben ir ligados a la cantidad de puestos de empleo para personas discapacitadas que se estiman generar y las actividades que se piensan realizar en la región.
  - La periodicidad variará dependiendo de la cantidad de oficinas que se abran en el año.

### Observatorio sobre discapacidad y trabajo

- Recomendaciones**
- Se recomienda que además de enviar la nota de prensa con la información, se realice una rueda de prensa a la que estén invitados medios locales y nacionales que cubran noticias relacionadas con el sector de la discapacidad. El estudio, editado como un libro, debe enviarse a medios de comunicación, clientes, potenciales clientes, asociaciones y fundaciones.
  - El Observatorio es una de las herramientas que se utilizará para ayudar a posicionar a Grupo SIFU como una referencia informativa en temas de discapacidad e inserción laboral.
  - Se realizará una vez al año, preferiblemente en el mes de enero.

### Comidas con clientes

- Recomendaciones**
- Se recomienda que estos encuentros sean de tipo informativo y se comuniquen exclusivamente los servicios que presta la empresa, sus ventajas para el cumplimiento de la LISMI y temas de Responsabilidad Social Corporativa, dejando para otra reunión con el departamento comercial lo referente a contratos, precios y ventas.
  - Estas comidas serán exclusivamente para los 20 principales clientes de la organización y se realizarán por lo menos una vez al año con cada uno.

### Desayunos en oficinas

- Recomendaciones**
- Se sugiere que entre los temas a tratar estén los resultados del Observatorio anual sobre discapacidad y trabajo y temas de Responsabilidad Social Corporativa. Al igual que las comidas mencionadas en el cuadro anterior, los temas de ventas deben dejarse para próximas reuniones con el departamento comercial.
  - Se realizarán cinco desayunos anuales en las principales oficinas del Grupo.

### Ferias

- Recomendaciones**
- Se propone realizar un calendario anual de ferias sobre la discapacidad y el trabajo, para garantizar la presencia de Grupo SIFU en todas ellas.
  - La rueda de prensa del Observatorio debe realizarse en el marco de una feria sobre discapacidad, para garantizar la cobertura mediática y la atención del resto de los públicos externos.
  - La información presentada en las ferias debe ir en línea con la que se muestra en las campañas de publicidad y se debe cuidar con detalle la decoración y la imagen que se transmitirá con el diseño del stand, vestuario, expositores y folletos.
  - Se propone preparar una conferencia con un especialista sobre la discapacidad y el trabajo, que puede ser presentada en cada feria.
  - La presencia de Grupo SIFU en ferias tiene como objetivo que los públicos externos conozcan la empresa, los servicios que ofrece, conseguir más contactos, y posicionar al grupo como un ente de referencia en el sector.

### Jornadas

- Recomendaciones**
- Se sugiere ampliar la participación de Grupo SIFU en jornadas que realicen fundaciones y asociaciones relacionadas con el colectivo de personas con discapacidad; además de aquellas que se celebren en universidades y otros recintos educativos.
  - La periodicidad de estas participaciones variará de acuerdo a la cantidad de jornadas que se realicen al año.

### Patrocinio

- Recomendaciones**
- Patrocinar a un deportista profesional que tengan alguna discapacidad y que participe en competiciones nacionales. De esta forma se obtendrá notoriedad y reconocimiento en el sector.
  - Antes de decidir a quién se patrocinará se debe tener en cuenta la relevancia de los eventos en los que participará y el perfil del deportista, para de esta forma garantizar la correcta imagen de Grupo SIFU.
  - Se busca reflejar a través del patrocinio los valores de desarrollo personal y actitud de Grupo SIFU.
  - El patrocinio debe ir apoyado por acciones de gabinete de prensa y puede formar parte de nuevas campañas de publicidad.

## Tipo: Digital

La actual página web de Grupo SIFU presenta áreas de oportunidad en términos de usabilidad y navegación. Así mismo, requiere de un diseño que haga más atractiva la presentación de la información y la navegación por el sitio.

Se busca dar un enfoque más participativo a la web. Lo anterior mediante canales clásicos, como el envío de boletines periódicos y mediante otros canales más innovadores, como la presencia en determinados entornos denominados medios sociales (web 2.0). Con esto, se generará una comunidad y un mayor conocimiento del Grupo SIFU.

La propuesta cuenta con un rediseño del mapa web para aumentar la usabilidad de la página, buscando que toda la información esté disponible a no más de tres clicks (*ver propuesta de rediseño en anexos*). En la página de inicio se establecerá:

- Cabecera con el logotipo del Grupo SIFU y una serie de iconos de acceso rápido (favoritos, contacto, idioma, etc.)
- Menús de acceso a través de una serie de pestañas con información corporativa del grupo, gama de productos, Fundación SIFU, ofertas de empleo y trabaja con nosotros.
- Vídeo corporativo realizado por el Cabildo de Canarias que aparecerá en la parte superior derecha de la web.
- Apartado de prensa que contendrá datos de contacto del departamento de comunicación, *clipping* de prensa, herramientas para periodistas (imágenes, notas de prensa, cómo tratar el tema de la discapacidad, etc.) y reportajes del Grupo SIFU.
- Noticias y eventos referentes a la organización y al sector de la discapacidad en general.
- Otros menús versarán sobre publicaciones de empresa, la LISMI, Responsabilidad Social Corporativa y botones que ayuden a generar una comunidad en redes sociales a través de la presencia en *social media*.
- Pie de página con aspectos legales, mapa del sitio, preguntas frecuentes y canal RSS.

Como herramienta de apoyo se realizará una encuesta bimestral que se enlazará en la página de inicio y hablará sobre temas relacionados con la discapacidad. Los resultados se darán a conocer en el *boletín* que se enviará a clientes, a determinadas fundaciones y asociaciones del sector de la discapacidad.

Con el fin de aumentar la presencia y notoriedad en el sector de la discapacidad se plantea realizar convenios con asociaciones y fundaciones para intercambiar información. De la misma manera que se ha de tener relación con los medios de comunicación, se deberá establecer la misma dinámica de trabajo con las fundaciones y asociaciones al enviarles extractos de los reportajes y resultados de encuestas que podrán publicar en sus páginas y que conducirán al lector a la página de Grupo SIFU para obtener la totalidad de la información. Esto generará mayor tráfico de visitas a la web de Grupo SIFU consiguiendo así, un mayor posicionamiento en el sector.

#### Página web ([www.gruposifu.com](http://www.gruposifu.com))

- Recomendaciones**
- Contenido: reflejar seriedad y formalismo en todos sus servicios. Dar una imagen de empresa proveedora de servicios que además, realiza una labor de inserción laboral de discapacitados.
  - Diagramación: evitar el uso exclusivo de personas con discapacidad. Evitar el uso de logotipos de otras empresas en cualquier apartado ya que confunde al usuario, en su defecto, colocar solamente el nombre. Utilizar imágenes livianas que permitan una descarga rápida sin perder una buena resolución.
  - Responsable: el rediseño de la web será encargado a Abanti comunicación, empresa del Grupo SIFU. La propuesta creativa será realizada por un equipo de trabajo formado por profesionales de comunicación, diseño gráfico, marketing y RR.HH. de Grupo SIFU. El responsable de comunicación será el encargado de los contenidos y de las decisiones estratégicas sobre la evolución de la web. Como soporte, una agencia externa se encargará del mantenimiento web, la usabilidad de la página y de la analítica web.

## Nuevas propuestas de medios

### Tipo: Publicidad

A fin de elevar el nivel de notoriedad de Grupo SIFU en medios de comunicación masivos, se propone como herramienta la campaña de publicidad "*Vemos el mundo con otros ojos. Vemos tus capacidades*". Esta campaña está conformada por dos spots de televisión, dos anuncios de prensa, una cuña de radio y un folleto dirigido a clientes actuales y potenciales clientes. A su vez, dicha campaña será reforzada a través de otras herramientas de comunicación que serán detalladas a lo largo de este apartado. Por último, servirá de imagen para distintas piezas de comunicación tanto interna como externa de la organización.

## Elementos clave de la campaña:

*“Vemos el mundo con otros ojos. Vemos tus capacidades”*

- **Estrategia de campaña**

Grupo SIFU es un Centro Especial de Empleo cuyo objetivo es la inserción laboral de personas con discapacidad, a través de la prestación de servicios de máxima calidad con precios competitivos a empresas socialmente responsables.

- **Concepto de campaña**

Grupo SIFU ve el mundo desde otro punto de vista. Resalta las capacidades de las personas y convierte en oportunidad lo que aparentemente es un problema.

- **Target:**

Bajo la misma estrategia de campaña se dirige la comunicación a dos públicos objetivos: potenciales trabajadores y potenciales clientes.

- **Potenciales trabajadores:** personas discapacitadas que presenten el certificado del 33% de minusvalía y se encuentren en condiciones de trabajar.
- **Potenciales clientes:** directores generales, directores de RR.HH. o del departamento de compras de empresas ubicadas en España y con más de 50 empleados.

- **Mensajes a transmitir:**

- Desarrollo de capacidades
- Servicios de alta calidad
- Cumplimiento de la LISMI
- Responsabilidad Social Corporativa

- **Medios a utilizar:**

- Televisión
- Radio
- Revistas
- Internet

- **Claims de campaña:**
  - “Vemos el mundo con otros ojos. Vemos tus capacidades”
  
- **Tono y estilo de las piezas:**
  - Actitud positiva de los trabajadores
  - Profesionalismo
  - Discapacidad en un segundo plano
  
- **Personajes de campaña:**
  - Juan: discapacidad física
  - María: discapacidad auditiva
  - Félix: discapacidad mental

Al final de este apartado se amplía gráficamente toda la campaña de publicidad. A continuación se describen brevemente las piezas que la conforman:

#### Spots de televisión

<b>Descripción</b>	Pieza audiovisual de 15” de duración, realizada con la finalidad de elevar el nivel notoriedad del Grupo SIFU, así como promover sus diferentes líneas de servicios.
<b>Frecuencia</b>	Septiembre (anual)
<b>Público</b>	Colectivo de discapacidad Clientes Potenciales clientes
<b>Responsable</b>	Comunicación y Marketing
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spots: “Jardinero” y “María”.</li> <li>• Servicios resaltados: jardinería y recepción.</li> <li>• Predominio de colores corporativos en cada pieza.</li> <li>• Difundir los spots a través de los principales canales de televisión autonómicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tele Madrid, TV3</li> </ul> </li> <li>• Difundir los spots a través de medios digitales: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Web corporativa</li> <li>○ Blog corporativo</li> <li>○ Boletín electrónico clientes</li> <li>○ <i>Facebook</i></li> <li>○ Canal Youtube</li> <li>○ Discapacidad TV</li> </ul> </li> <li>• Después de medir la eficacia de anunciarse en televisiones autonómicas, se evaluaría la posibilidad de anunciar en canales de televisión nacional.</li> </ul>

### Cuña de radio

<b>Descripción</b>	Anuncio breve de 30" de duración que transmite a través de sonidos y palabras, el concepto y mensaje de campaña difundido a través de televisión y revistas. A su vez, amplía información sobre la empresa y sus servicios.
<b>Frecuencia</b>	Noviembre (anual)
<b>Público</b>	Colectivo de discapacidad Clientes Potenciales clientes
<b>Responsable</b>	Comunicación y Marketing
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pieza: "Félix"</li> <li>• Servicio resaltado: operario de fábrica.</li> <li>• Comunicación de datos relevantes sobre la empresa que no se abarcan en spots por temas de tiempo.</li> <li>• Difundir las cuñas a través de las principales emisoras autonómicas.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cadena SER (Barcelona y Madrid)</li> </ul> </li> <li>• Difundir las cuñas de radio a través de medios digitales:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Web corporativa</li> <li>○ Blog corporativo</li> <li>○ Boletín electrónico clientes</li> <li>○ <i>Facebook</i></li> <li>○ Canal <i>Youtube</i></li> </ul> </li> <li>• Después de medir la eficacia de anunciarse en radios autonómicas, se evaluaría la posibilidad de anunciar en radios nacionales.</li> </ul>

### Anuncios de prensa

<b>Descripción</b>	Pieza gráfica cuya imagen central será el protagonista de cada spot de televisión, a fin de mantener coherencia entre las imágenes y mensajes transmitidos en cada medio. Cada anuncio estará conformado por dos piezas, una de intriga y otra de despeje.
<b>Frecuencia</b>	Septiembre (anual)
<b>Público</b>	Colectivo de discapacidad Clientes Potenciales clientes
<b>Responsable</b>	Comunicación y Marketing
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piezas: "Jardinero" y "María".</li> <li>• Servicio resaltado: operario de fábrica.</li> <li>• Características del anuncio:</li> </ul>

### Anuncios de prensa

- Imagen impactante, transmite profesionalismo y positivismo.
- Intriga y despeje. El anuncio de despeje irá en la página siguiente al anuncio de intriga.
- Predominarán colores corporativos.
- Diseño vertical y a página completa.
- Se comunicarán datos relevantes sobre la empresa que no se abarcan en los spots por temas de tiempo.
- Revistas en las cuales anunciar:
  - El País semanal + dominical

### Folletos empresariales

<b>Descripción</b>	Pieza gráfica en formato impreso que seguirá la misma línea gráfica de los anuncios de prensa. Contendrá amplia información sobre Grupo SIFU, sus líneas de servicio y datos de contacto.
<b>Frecuencia</b>	Mayo (anual)
<b>Público</b>	Clientes Potenciales clientes
<b>Responsable</b>	Comunicación y Marketing
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predominio del estilo gráfico y conceptual de los avisos de revista.</li> <li>• Imagen de intriga irá en la primera cara del folleto y la imagen de despeje irá en el interior del folleto.</li> </ul>

**Tipo: RR.PP.**

### Película

<b>Descripción</b>	Proyección gratuita de una película relacionada con el tema de la discapacidad, que vaya en línea con los valores de Grupo SIFU, a la que estarán invitados representantes de fundaciones y asociaciones. El evento se realizará en una sala de cine comercial o auditorio, preferiblemente el 3 de diciembre o fechas cercanas a esta, para celebrar el Día Internacional de las Personas con Discapacidad.
<b>Frecuencia</b>	Una vez al año
<b>Público</b>	Asociaciones y fundaciones
<b>Responsable</b>	Comunicación
<b>Comentarios</b>	Con este encuentro se busca estrechar los vínculos de la empresa con parte de su público externo y colaborar con el establecimiento de una reputación positiva.

### Exposición de fotografía y pintura

<b>Descripción</b>	En el marco del Día Internacional de las Personas con Discapacidad se organizará un concurso de fotografía y pintura que tenga como tema principal la discapacidad y el trabajo. Se realizará la exposición de las piezas en los espacios abiertos de la sala de cine u auditorio el mismo día de la proyección de la película. La calificación y premiación de las obras serán el día del evento y estarán a cargo de los representantes de las asociaciones y fundaciones asistentes.
<b>Frecuencia</b>	Una vez al año
<b>Público</b>	Asociaciones y fundaciones
<b>Responsable</b>	Comunicación
<b>Comentarios</b>	Con este evento se busca estrechar los vínculos de la empresa con fundaciones y asociaciones y colaborar con el establecimiento de una reputación positiva.

### Tipo: Gabinete de prensa

#### Notas de prensa

<b>Descripción</b>	Artículos de temas relevantes respecto a eventos del Grupo SIFU: apertura de nuevas oficinas, eventos internos importantes, reconocimientos que reciba y/o brinde la organización, patrocinios que haya realizado, etc. Dichos comunicados se enviarán a los periodistas buscando su publicación en los distintos medios de comunicación. Este artículo debe adecuarse a las estructuras comunicativas y a las rutinas profesionales de los periodistas y basarse en criterios noticiosos.
<b>Frecuencia</b>	Una mensual
<b>Público</b>	Medios de comunicación
<b>Responsable</b>	Comunicación
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante seleccionar el evento más destacado del mes para redactar la nota del mismo y no saturar a los periodistas con tantas notas de prensa sólo se deberán enviar aquellas que realmente sean de interés para ellos o para sus lectores.</li> <li>• Las notas de prensa deberán ser redactadas de la manera más clara posible, cubriendo las preguntas de "5W + H" (¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Porqué? y ¿Cómo?), para no generar una mayor carga de trabajo en el periodista. Es decir, se trata de facilitar su trabajo y no de complicarlo.</li> </ul>

### Notas de prensa

- El envío de notas de prensa deberá ser, en la medida de lo posible, entre los días martes y jueves por las tardes, ya que es cuando los periodistas tienen más oportunidad de prestar atención a las notas, sin presiones de tiempo.
- En caso de que la nota de prensa sea enviada a través de correo electrónico, se recomienda copiar el artículo en el cuerpo del correo y además, adjuntar el archivo ya que muchos periodistas no abren los documentos anexos.

### Ruedas de prensa

<b>Descripción</b>	Acto informativo convocado por Grupo SIFU al que se invitará a los medios de comunicación para que informen de lo que allí suceda.
<b>Frecuencia</b>	Dos anuales
<b>Público</b>	Medios de comunicación
<b>Responsable</b>	Comunicación, con la participación del portavoz y expertos
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los medios de comunicación no acuden indiscriminadamente a todas las convocatorias sino que seleccionan las que consideran más interesantes o importantes. Por lo tanto, es de suma importancia seleccionar correctamente los temas de cada rueda de prensa. Se propone que se convoque a rueda de prensa en la presentación de algún observatorio o investigación realizada por Grupo SIFU o algún otro evento que sea trascendente para los medios.</li> <li>• Es importante practicar la presentación del portavoz para que se encuentre bien preparado para la realización de la rueda de prensa, así como la preparación de los expertos para que estén atentos a solucionar las posibles dudas de los periodistas.</li> <li>• La convocatoria a la rueda de prensa se deberá enviar con una semana de anticipación para dar tiempo a los periodistas para que organicen su agenda.</li> <li>• Se recomienda entregar un kit de prensa a través de un <i>pen drive</i> que contenga la nota de prensa, imágenes relacionadas con el tema y el dossier de prensa.</li> <li>• Se recomienda incluir el vídeo corporativo.</li> </ul>

### Dossiers de prensa

<b>Descripción</b>	Documento que contiene información que refuerza y complementa a una nota de prensa, que a diferencia de ésta tiene una importancia documental más que noticiosa, pero que también puede y debe tener valor periodístico en sí mismo. Contiene información referente a la empresa y sus líneas de negocio, imágenes, información a profundidad de lo presentado en la rueda de prensa e información complementaria diversa, como premios y reconocimientos de la organización, principales clientes, etc.
<b>Frecuencia</b>	En cada rueda de prensa
<b>Público</b>	Medios de comunicación
<b>Responsable</b>	Comunicación
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La extensión de un dossier de prensa varía, sin embargo, se recomienda ofrecer un documento concreto, información resumida y relevante.</li> <li>• Se recomienda incluir el vídeo corporativo.</li> </ul>

### Entrevistas - Reportajes

<b>Descripción</b>	Conversación entre un periodista y Grupo SIFU con la finalidad de obtener información relevante para realizar algún reportaje escrito o audiovisual.
<b>Frecuencia</b>	10 anuales en medios tanto locales como nacionales
<b>Público</b>	Medios de comunicación
<b>Responsable</b>	Comunicación
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para Grupo SIFU es importante generar este tipo de entrevistas, donde la finalidad es que cada reportero obtenga información para que realice algún reportaje, ya sea escrito o audiovisual.</li> <li>• Sería una relación ganar-ganar entre Grupo SIFU y el periodista, es decir se tratarán temas relacionados con la discapacidad haciendo alusión a nuestra organización.</li> <li>• Se recomienda tener 10 participaciones anuales de este tipo, en donde los medios pueden variar, pudiendo ser tanto locales como nacionales.</li> </ul>

### Desayunos con periodistas

<b>Descripción</b>	Espacios donde se genera una conversación informal entre el periodista y Grupo SIFU con la finalidad de presentar la empresa, compartir lo último que se ha hecho y en general, para mantener la relación con los medios.
<b>Frecuencia</b>	Una o dos veces al año por medio de comunicación
<b>Público</b>	Medios de comunicación
<b>Responsable</b>	Comunicación
<b>Comentarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda cubrir todos los medios de comunicación disponibles, tanto locales como nacionales.</li> <li>• Además, considerar la invitación de mínimo un periodista por medio, es decir de la prensa, televisión, radio, etc.</li> </ul>

### Tipo: Digital

#### Boletín (newsletter)

<b>Descripción</b>	Publicación con información variable del sector de la discapacidad
<b>Frecuencia</b>	El envío se realizara el primer martes de cada dos meses a las 16:00h debido a que entre el martes y el jueves es la mejor opción para que los correos electrónicos sean leídos por los usuarios.
<b>Público</b>	Clientes Potenciales clientes Colectivo de discapacidad Asociaciones y fundaciones
<b>Responsable</b>	Comunicación, Marketing y Comercial
<b>Comentarios</b>	Contenidos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temas de Responsabilidad Social Corporativa</li> <li>• Productos y servicios</li> <li>• Eventos</li> <li>• Apariciones en prensa del Grupo SIFU</li> <li>• Entrevista a un personaje de relevancia en el sector</li> <li>• Agenda e información de cursos de formación</li> <li>• Encuestas realizadas por la organización</li> <li>• Ofertas de empleo del Grupo SIFU</li> <li>• Incorporaciones laborales</li> </ul>

## Blog corporativo (<http://dicapacidad.wordpress.com>)

El blog “Di capacidad” trata temas de actualidad en torno a los Centros Especiales de Empleo (CEE) y la discapacidad. Éste es el punto de partida para que Grupo SIFU tenga presencia en la web 2.0. Se propone realizar secciones que se relacionen con las historias presentadas en la campaña de publicidad y de marketing interno, descritas previamente. Asimismo, se incluirá el *making off* y el *behind the scenes* de la campaña.

El contenido del blog será desarrollado por los líderes de los diferentes departamentos del Grupo SIFU, bajo la coordinación y gestión del responsable de comunicación quien tendrá a su cargo la gestión y desarrollo de la herramienta.

### Estructura del blog:

- Una página de inicio que contendrá diferentes elementos de interacción como imágenes, vídeos, nube de etiquetas, buscador, RSS externo, noticias, contador de visitas, etc.
- Menú superior donde aparecerán las páginas estáticas de los personajes de la campaña de publicidad. Estas páginas deberán ser desarrolladas de modo tal que den la impresión de ser las páginas personales de los personajes, esto ayudará a dar un tono y una imagen más humana, a transmitir cercanía y a dar soporte a la campaña en medios masivos.

La creación del blog corporativo ha de estar supeditada a la estrategia de comunicación, realizada en medios *offline* (refiriéndonos al ámbito externo). Además de generar contenido, se ha de seguir *Really Simple Syndication* (RSS) de otros blogs de la misma temática y del sector de los CEE o de servicios de personal con discapacidad. La totalidad de la propuesta se presenta en los anexos.

### Blog corporativo

<b>Descripción</b>	Bitácoras en que, a través de un sistema de artículos ordenados cronológicamente, se genera contenido sin necesidad tener conocimiento de programación ni diseño.
<b>Frecuencia</b>	Constante. Creando contenido, monitorizando y respondiendo a los comentarios
<b>Público</b>	Clientes Potenciales clientes Colectivo de discapacidad Medios de comunicación y <i>bloggers</i> Líderes de opinión Asociaciones y fundaciones
<b>Responsable</b>	Comunicación

### Blog corporativo

<b>Comentarios</b>	<p>Contenidos relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Noticias y eventos del sector de la discapacidad</li> <li>• Insertar botones con el resto de herramientas en medios sociales</li> <li>• Soporte a la web, fan page, cuenta en Twitter y grupo corporativo</li> <li>• Premios y colaboraciones</li> </ul> <p>El blog corporativo puede gestionarse mediante RSS (Google Reader). Además de gestionar otros blogs y webs relacionados con el sector de la discapacidad y el mundo empresarial.</p>
--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Fan Page (Facebook)

<b>Descripción</b>	<p>Una fan page en <i>Facebook</i> permite la gestión de una comunidad de personas que comparten intereses y actividades entorno a la marca. La empresa puede crear contenidos, conocer a los líderes de opinión, generar una reputación positiva y establecer mecanismos de seguimiento de la opinión pública referente a su empresa. Además, podrá posicionarse en el sector de la discapacidad como empresa innovadora interesada por la opinión de sus públicos de interés.</p>
<b>Frecuencia</b>	<p>Constante. Creando contenido, monitorizando y respondiendo a la comunidad</p>
<b>Público</b>	<p>Clientes Potenciales clientes Colectivo de discapacidad Líderes de opinión Asociaciones y fundaciones</p>
<b>Responsable</b>	<p>Comunicación</p>
<b>Comentarios</b>	<p>Contenidos relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos de <i>branding</i> del Grupo SIFU</li> <li>• Creación de foros de discusión</li> <li>• La web del Grupo SIFU</li> <li>• Noticias del sector de la discapacidad</li> <li>• Eventos</li> <li>• Premios y colaboraciones</li> </ul> <p>Se recomienda integrar en una pestaña el grupo existente de la Fundación SIFU para crear sinergias entre ellos.</p> <p>Esta herramienta sería muy útil ya que ayudaría a la difusión de Grupo SIFU en Facebook. Además la página es indexada por buscadores y esto ayuda a posicionar la web en Google (SEO)</p> <p>Puede gestionarse mediante RSS (<i>Google Reader</i>) o aplicaciones como <i>Hootsuite</i> o <i>TweetDeck</i> que permiten monitorizar todas las redes sociales por palabras clave.</p>

### Grupo corporativo (LinkedIn)

<b>Descripción</b>	Un grupo corporativo en LinkedIn permite la gestión de una comunidad de profesionales. Grupo SIFU podrá crear contenidos, conocer a los líderes de opinión, generar una reputación positiva y establecer mecanismos de seguimiento de la opinión pública referente a la empresa. Además, podrá posicionarse en el sector empresarial y dar soporte al departamento de ventas en su tarea de negociación y venta con empresas que tengan que cumplir la LISMI.
<b>Frecuencia</b>	Constante. Creando contenido, monitorizando y respondiendo a la comunidad
<b>Público</b>	Clientes Potenciales clientes Colectivo de personas con discapacidad en edad laboral Asociaciones y fundaciones relacionadas con la discapacidad
<b>Responsable</b>	Comunicación
<b>Comentarios</b>	<p>Contenidos relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos de <i>branding</i> del Grupo SIFU</li> <li>• Creación de foros de discusión</li> <li>• Insertar información de la web del Grupo SIFU</li> <li>• Noticias del sector de la discapacidad</li> <li>• Eventos</li> <li>• Ofertas de empleo del grupo SIFU</li> <li>• Premios y colaboraciones</li> </ul> <p>Es una herramienta de tipo profesional que ayudará al departamento de RR.HH. y al Comercial y de Marketing a gestionar perfiles de candidatos. Además es un canal directo con los potenciales clientes que pueden demandar los servicios de Grupo SIFU.</p>

### Twitter (@grupo\_Sifu)

<b>Descripción</b>	Aparecen como evolución de los blogs. Aunque también tienen características de red social. Twitter es la plataforma más conocida. Utiliza un fácil funcionamiento de usuarios que crean actualizaciones de estado de no más de 140 caracteres. Según el contenido y la biografía que se enlaza los usuarios siguen a otros usuarios o son seguidos, generando una comunidad entorno a diferentes temáticas. Puede gestionarse mediante listas que ayudan a clasificar a otros usuarios.
<b>Frecuencia</b>	Constante. Creando contenido, monitorizando y respondiendo a la comunidad
<b>Público</b>	<p>Clientes          Potenciales clientes          Colectivo de discapacidad          Líderes de opinión          Asociaciones y fundaciones</p>
<b>Responsable</b>	Comunicación
<b>Comentarios</b>	<p>Contenidos relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La URL de la web del Grupo SIFU para generar tráfico</li> <li>• Creación de un <i>background</i> con la dirección del resto de herramientas en medios sociales</li> <li>• Apoyo y redirección a noticias en la web, blog, <i>fan page</i>, grupo corporativo y canal de YouTube</li> <li>• Noticias y eventos del sector de la discapacidad</li> <li>• Ofertas de empleo del Grupo SIFU</li> <li>• Premios y colaboraciones</li> </ul> <p>Esta herramienta permite generar temas de discusión, crear canales bidireccionales entre los usuarios que siguen a Grupo SIFU y aquellos a quienes el grupo sigue, enviar mensajes privados, repetir mensajes y enlazar contenido.</p> <p>Puede gestionarse mediante RSS (<i>Google Reader</i>) o aplicaciones como <i>Hootsuite</i> o <i>TweetDeck</i> que permiten monitorizar todas las redes sociales por palabras clave.</p>

### Canal de YouTube

<b>Descripción</b>	Sitio electrónico en el cual los usuarios pueden subir y compartir vídeos. Se engloba dentro de las aplicaciones web multimedia.
<b>Frecuencia</b>	Constante. Subiendo vídeos, monitorizando y respondiendo a los comentarios
<b>Público</b>	<p>Clientes</p> <p>Potenciales clientes</p> <p>Colectivo de discapacidad</p> <p>Líderes de opinión</p> <p>Asociaciones y fundaciones relacionadas con la discapacidad</p>
<b>Responsable</b>	Comunicación
<b>Comentarios</b>	<p>Contenidos relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vídeos donde se menciona al Grupo SIFU</li> <li>• Gestión de suscriptores al canal de YouTube</li> </ul> <p>En el canal de YouTube del Grupo SIFU estarán todos los vídeos que mencionen a la marca hasta el día de hoy y los nuevos vídeos (vídeo corporativo, spots de la campaña de televisión, etc.)</p> <p>Contar con un canal de YouTube permitirá a Grupo SIFU enlazar el material audiovisual en el blog corporativo y en la fanpage de Facebook. Así mismo, se podrán genera link para el grupo en LinkedIn y Twitter.</p>



## 4. Presupuesto de Plan de Comunicación Externa

A continuación se presenta el presupuesto de las principales herramientas que se utilizarán en el Plan de Comunicación Externa, que tiene como duración tres años. Se tomaron en cuenta sólo las herramientas que serán ejecutadas por el responsable de comunicación, excluyendo aquellas en las que el encargado principal es Marketing. Es importante destacar que así como el plan de comunicación es un documento vivo, las cifras presentadas son aproximadas y pueden variar de acuerdo a diversos factores del entorno. El importe por año representa 0,61% de la facturación anual del Grupo SIFU.

Concepto	Descripción	Importe €
Spots television	Compra de espacios en televisoras autonómicas	150.000
Spots televisión	Producción spots “Jardinero” y “Recepcionista”	6.000
Cuña de radio	Compra de espacios en radio	40.320
Cuña de radio	Producción cuña de radio	600
Anuncios revista	Compra de espacios en revistas	100.000
Anuncios revista	Producción anuncios “Jardinero” y “Recepcionista”	200
Folletos de empresas	Impresión a todo color ambas caras 5.000 unidades	300
Regalos empresariales	Envío de regalos a clientes	30.000
Reconocimientos	Organización de evento y entrega de reconocimientos	36.000
Inauguración de oficinas	Organización de evento para apertura de tres oficinas al año, aproximadamente	6.000
Observatorio sobre discapacidad y trabajo	Diseño, investigación e impresión del observatorio	6.000
Comida con clientes	20 comidas con clientes	15.000
Desayunos en oficinas	5 desayunos de trabajo con clientes, en oficinas	15.000
Ferías	Participación en al menos 6 ferias al año	66.000
Jornadas	Participación en al menos 5 jornadas al año	6.000
Patrocinio	Patrocinio de un deportista	12.000
Película	Proyección de película y exposición de fotografía y pintura	24.000
Ruedas de prensa	10 pen drive (para entregar a periodistas, 10 unidades de 10 euros cada uno= 100) Impresión de dossiers – 120 euros	220
Desayunos periodistas	1 desayuno al mes con un periodista (40 euros)	1.440
Rediseño web	Coste fijo en el primer periodo del primer año	800
Hosting	El alquiler del servicio externo de la web	180
Boletín (newsletter)	Coste de la obtención, gestión y actualización de la base de datos	3.000
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>519.060</b>
Imprevistos	Partida destinada a los gastos imprevistos que surjan durante la duración del plan. Corresponde a un 2% del total.	11.380
	<b>TOTAL</b>	<b>530.440</b>

## Factores críticos de éxito y riesgos

- Los esfuerzos de comunicación deben ser respaldados y avalados por la Dirección General, especialmente por el Departamento de Marketing, puesto que muchas de las acciones del presente plan se realizan en conjunto con ellos.
- Los mensajes clave de todas las campañas deben ser consistentes con la estrategia del Plan de Comunicación Externa.
- Para las diversas campañas, es importante considerar tanto medios locales como nacionales.
- Todo el personal de frontera debe actuar conforme a la imagen corporativa del Grupo SIFU en cualquier acción de comunicación externa.
- Se debe asegurar la coherencia de los mensajes externos con los emitidos hacia el interior de la empresa.

## Seguimiento y control

Grupo SIFU deberá realizar continuamente la evaluación de las propuestas del Plan de Comunicación Externa, con el fin de detectar desviaciones y realizar modificaciones en la estructura de dicho plan.

Para medir el impacto y la eficacia de este Plan de Comunicación Externa en Grupo SIFU, se propone realizar evaluaciones periódicas de cada una de las herramientas presentadas. Los instrumentos de evaluación a utilizar son:

- Investigación de mercados
- *Focus group*
- Entrevistas
- Mediciones de audiencias de TV y radio
- Encuesta a potenciales clientes y a potenciales candidatos
- Número de publicaciones gratuitas en prensa
- Estudios de reputación
- Tráfico en la página web
- Tráfico en el blog corporativo
- Comentarios en *Twitter*, *Facebook* y *LinkedIn*
- Reproducciones de los vídeos en *Youtube*

# CONCLUSIONES

## Plan de Comunicación Integral

La correcta planificación de la comunicación en el Grupo SIFU coadyuvará a una mejor gestión, negociación y control de las acciones de la empresa, que facilitará la toma de decisiones. Además, promoverá la motivación e integración de los empleados, dando como resultado la consolidación de la identidad corporativa del Grupo SIFU.

Hacia el exterior de la empresa, este Plan de Comunicación Integral, apoyará el posicionamiento de la organización entre sus públicos externos. Asimismo, ubicará al Grupo SIFU como ente de referencia en el sector de Centros Especiales de Empleo en España, al tiempo que ayudará al conocimiento y la sensibilización del sector empresarial con respecto al tema de la discapacidad.

Frente al auge de la comunicación digital, el presente plan busca que Grupo SIFU ingrese en ella con fuerza, convirtiéndose en pionero en el sector de los Centros Especiales de Empleo en el país.

Dado que el Grupo SIFU es una organización que está en proceso de profesionalización, la existencia de un Plan de Comunicación Integral promoverá su integración y colaborará en su crecimiento planificado.

Este Plan de Comunicación Integral, se vuelve un instrumento clave para generar coherencia entre los mensajes transmitidos hacia el interior de la organización y los mensajes dirigidos hacia el exterior. Es necesaria la ejecución de una sólida estructura de comunicación, que no responda sólo a situaciones coyunturales, sino que sea resultado de un trabajo profesional.

## REFERENCIAS

- Alba, A. y Moreno, F. (2004). *Discapacidad y mercado laboral*. Madrid, España: Editorial Obra Social.
- Fundación Grupo SIFU (2007). *Estudio sobre empresa y discapacidad*
- Fundación ONCE (2007). *Derechos Humanos y Discapacidad en España, Informe de situación*. Madrid España: Ediciones Cinca
- Instituto Nacional de Estadística (2008). Encuesta de Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de Dependencia (EDAD).
- Organización Mundial de la Salud (OMS) y Organización Panamericana de la Salud (OPS) (2001). *Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad y de la Salud*. España. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

## Páginas web

- Capital Humano. El estado del arte de la formación. (2009). Disponible en: [http://www.capitalhumano.es/ver\\_detalleArt.asp?idArt=55855&action=ver](http://www.capitalhumano.es/ver_detalleArt.asp?idArt=55855&action=ver)
- Círculo Formación. El 67% de los trabajadores quiere ampliar su formación por la crisis. (2009). Disponible en: <http://www.circuloformacion.es/noticia.asp?id=468>
- Cruz Roja Española. *Tipos y grados de discapacidad* (2010). Disponible en: [http://www.cruzroja.es/portal/page?\\_pageid=418,12430241&\\_dad=portal30&\\_schema=PO\\_RTAL30](http://www.cruzroja.es/portal/page?_pageid=418,12430241&_dad=portal30&_schema=PO_RTAL30)
- Discapanet. *Certificado de Minusvalía* (2009). Disponible en: <http://www.discapanet.es>

- Federación Empresarial Española de Asociaciones de Centros Especiales de Empleo. *Centros Especiales de Empleo* (2006). Disponible en: <http://www.feace.m.es/FEACEM/CEE/>
- Fondo Monetario Internacional (2010). Disponible en: <http://www.imf.org>
- Fundación Tripartita para la Formación y el Empleo. *Formación para el empleo, introducción.* (2009). Disponible en: <http://www.fundaciontripartita.org/index.asp?MP=1&MS=3&MN=1>
- Grupo SIFU (2010). Disponible en: <http://www.gruposifu.com>
- InfoAdex. *Inversión cae el 26,2% en los nueve primeros meses de 2009.* (2009). Disponible en: <http://www.infoadex.es/infoadexinforma/Informa38.pdf>
- Instituto Aragonés de Empleo (INAEM) y Caja Inmaculada (CAI). *Discapacidad y empleo* (2010). Disponible en: <http://www.cai.es/sestudios/paginas/paginafinal.asp?idNodo=711>
- Instituto Nacional de Estadísticas. *Encuesta Anual de Servicios 2008.* (2008). Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np578.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas. *Encuesta sobre la participación de la población adulta en las actividades de aprendizaje (EADA). Año 2007* (2008). Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np496.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas. *Estructura y Demografía Empresarial Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2009.* (2009). Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np565.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas. *Indicadores de actividad del sector servicios. Base 2005*

- Noviembre 2009. Datos provisionales. (2010). Disponible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/iass/iass1109.pdf>
- Ministerio de Educación del Gobierno de España (2010) .Disponible en: <http://www.educacion.es>
- Ministerio de Fomento. Observatorio del mercado del transporte de mercancías por carretera. (2009). Disponible en: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/BC8359F5-71C1-42FF-914C-100C359368B2/52275/OBSERVATORIO17.pdf>
- Ministerio de Fomento. Petra: Hacia la modernización del sector transporte de mercancías por carretera. (2009). Disponible en: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/87EF052E-E83D-44C6-9C86-7380A95CD17E/53957/Petra17.pdf>