



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

La Integración de las tecnologías de la web 2.0 en el  
desarrollo de la Comunicación Interna Empresarial.  
Experiencia profesional en Grupo Salinas

**TESINA**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE: LICENCIADA  
EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

**MARTHA ELBA ARTEAGA CÁZARES**

ASESORA:

**DRA. FRANCISCA ROBLES**



**CIUDAD UNIVERSITARIA**

**MÉXICO 2013**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## A G R A D E C I M I E N T O S

A Dios; por la maravillosa vida que me ha regalado y por todas las bendiciones recibidas.

A mis Padres, Alberto y Patricia; por su amor incondicional, paciencia, apoyo, esfuerzo y sacrificios. Por todo lo que han hecho por mí, porque gracias a ustedes he llegado hasta aquí. Es un orgullo ser su hija. Los amo mucho.

A mis tías Lina, Yola y a mi tío Jorge; por los infinitos gestos de cuidado y amor que desde siempre me han mostrado. Por su tiempo y todas sus enseñanzas.

A mis hermanos Laura, Jessy y Dany; por estar para mí, por existir.

A mi novio y amigo, Israel; por inspirarme, entenderme y apoyarme sin condiciones. Por amarme y creer en mí.

A los seres hermosos que han tocado profundamente mi vida y hoy están en el cielo. Gracias por su amor y enseñanzas; un pedazo de mi corazón siempre les pertenecerá.

A mis amigos, los de verdad, los que sin mencionar su nombre han estado y estarán. Por compartir tanto conmigo y ser mis compañeros de vida durante todo este tiempo.

A todos aquellos que de algún modo han intervenido en mi camino para ayudarme a cerrar exitosamente esta etapa de mi vida.

A la Señora Lourdes Robles, por su apoyo en la edición final de este material.

A mi asesora, la Doctora Francisca Robles, muchas gracias por compartir sus conocimientos, por orientarme y motivarme en cada paso de esta Tesina, que marca el fin de un ciclo lleno de aprendizaje y el inicio de una nueva aventura.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>GRUPO SALINAS</b> .....	13
1.1. Perfil corporativo de Grupo Salinas .....	13
1.1.1 Historia .....	16
1.2 Empresas que lo conforman .....	17
1.2.1 Grupo Elektra .....	17
1.2.1.1 Negocio financiero .....	20
1.2.1.2 Negocio comercial.....	24
1.2.1.3 Telecomunicaciones .....	26
1.2.2 Azteca .....	28
1.2.2.1 Perfil .....	28
1.2.2.2 Historia .....	30
1.2.2.3 Contenidos y producción.....	34
1.2.2.4 Unidades de negocio.....	36
1.3 Responsabilidad social .....	39
1.3.1 Fundación Azteca y Fundación Azteca América.....	40
1.3.1.1 Principales proyectos .....	40
1.3.2 Proyecto empresarial de sustentabilidad.....	43
1.3.3 Fomento Cultural Grupo Salinas .....	45
1.4 Grupo Salinas hoy.....	45
1.4.1 Grupo Elektra.....	45
1.4.2 Medios .....	46
1.4.3 Responsabilidad social .....	48

## **CAPITULO 2**

<b>EL CONCEPTO 2.0 EN LA INTRANET DE GRUPO SALINAS</b> .....	50
2.1 Grupo Salinas migrando hacia la empresa 2.0.....	51
2.1.1 Importancia del desarrollo tecnológico .....	55
2.1.2 La cultura empresarial del Grupo .....	60
2.2 El portal de intranet corporativo .....	64
2.2.1 Estructura y organización .....	65
2.2.2 Usos del portal.....	68
2.3 Tipo de medios utilizados para la comunicación interna en Grupo Salinas..	70
2.3.1 Herramientas tradicionales .....	71
2.3.2 Herramientas de la web 2.0.....	76

## **CAPÍTULO 3**

<b>IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS WEB 2.0 PARA UN INTRANET COLABORATIVO</b> .....	81
3.1 La comunicación interna en la intranet de Grupo Salinas .....	81
3.1.1 El área de portales y sistemas colaborativos .....	83
3.1.2 Planeación estratégica .....	88
3.2 Convergencia de herramientas 2.0 para una intranet más social.....	90
3.2.1 Revista digital de interacción laboral: Revista “Comunicazteca” .....	91
3.2.2 Wikis de aprendizaje colaborativo: “Círculo Rosa” y “Fonos” .....	98
3.2.3 Tecnología interactiva autogestiva: Soporte en línea .....	101
3.2.4 Contenidos generados por usuarios: “Biblioteca Azteca” .....	111
3.3 Estrategias para facilitar el cambio a una web social empresarial.....	113
<b>CONCLUSIONES</b> .....	115
<b>REGISTRO DE FUENTES</b> .....	120

# INTRODUCCIÓN

En los últimos años la tecnología se ha convertido en facilitador de los procesos naturales de comunicación. La interacción a través de los medios digitales favoreció la aparición de las redes sociales y cambiaron por completo los hábitos del usuario de Internet.

En el ámbito corporativo, las TIC han facilitado la emergencia de las redes empresariales y ayudado en el proceso de renovación organizativa que exige la evolución constante del mundo empresarial.

Si bien el Internet dejó de ser una red estática y se volvió más visual gracias al lenguaje HTML en los años 90, fue hasta el cambio de siglo con el considerable aumento en el ancho de banda y el surgimiento de cientos de herramientas para la creación de sitios web, que la tecnología de Internet ya no fue problema para crear contenidos, se democratizó la participación y se llegó a la denominada sociedad de la información.

Internet evolucionó de la Web 1.0; meramente informativa, tradicional y masiva que colocaba a los usuarios como consumidores de contenidos, a la Web 2.0; participativa, social, donde los usuarios son generadores activos de nuevos y propios contenidos.

La Web 2.0 es un concepto que define la segunda generación web basada en comunidades de usuarios, en ella es el usuario quién añade valor a los contenidos y aplicaciones; es la participación activa. Hoy en día, Internet es diálogo, no monólogo. No es sólo una tecnología, también es producción cultural y un instrumento de comunicación horizontal, global y libre.

Así, en la hoy denominada “sociedad de la información”, los medios de comunicación se han vuelto “sociales”, hacen más sencilla al usuario la acción de generar y crear contenidos y posibilitan la comunicación porque proveen interactividad absoluta a los usuarios.

Las tecnologías y herramientas propias de la Web 2.0 se han extendido ampliamente a la vida diaria representado una revolución en la forma de comunicarse y relacionarse; han dado lugar a una sociedad más participativa y comprometida donde el poder del ciudadano importa, lo “social” cobra poder: web social, medios sociales.

Aunque la empresa siempre fue pionera en el uso de tecnologías de la información; las tecnologías 2.0 aún están en fase de adopción. Se han incorporado lentamente pero estarán presentes en un futuro próximo. Las aplicaciones evolucionarán en su versión corporativa.

Se favorecerá el acceso, circulación y tratamiento de la información y deberán implementarse nuevos mecanismos internos de comunicación que adapten la web 2.0 al óptimo funcionamiento de la organización.

La comunicación organizacional deberá implementar un conjunto de técnicas, actividades y estrategias encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre la organización y sus diferentes públicos en torno a las nuevas herramientas tecnológicas. Nos encontramos frente a una renovación mediática que comienza a revolucionar las prácticas de comunicación interna.

Para el comunicólogo actual ya no será suficiente basar las estrategias de comunicación interna con paradigmas eminentemente mediáticos, hoy se debe tener en cuenta el contexto y adaptarse a los cambios para obtener ventajas que le brinden a la organización competitividad.

Ante este panorama, el profesional de la comunicación está obligado a estudiar el entorno social y la manera en que evolucionan los medios de difusión en la empresa, lo cual incluye; el auge de las redes sociales, las nuevas tecnologías de la información y las tendencias colaborativas y digitales multimedia.

Aún más sabiendo que la tendencia va en aumento, pues en 2012, México llegó a los 45.1 millones de usuarios de internet; de los cuales 51% son hombres y 49% mujeres; el 60% de ellos tienen entre 12 y 34 años y se calculó que el tiempo promedio de conexión diario del internauta mexicano es de 5 horas y 1 minuto. Además 93% de ellos acceden a una red social.<sup>1</sup>

Hoy en día el compartir, construir conjuntamente, enterarse en tiempo real o el conversar e interactuar a través de una Intranet corporativa, hacen de la denominada web 2.0 una explosión de posibilidades nunca antes imaginadas que nos ponen ante la necesidad de reflexionar sobre cómo estas herramientas pueden estar al servicio de la estrategia de comunicación al interior de las organizaciones.

La convergencia de soportes generada por la digitalización, replantea el papel de los medios hacia los contenidos, hoy se trata de generar servicios multiplataforma a los que el empleado acceda desde múltiples terminales en función de su situación y necesidades. Es más importante escuchar y entender a los integrantes de la organización que persuadirlos. Se debe gestionar la comunicación interna de manera integral, efectiva y sustentable en un cambiante contexto digital.

Sin embargo, ¿Cómo aprovechar al máximo las herramientas que ofrece la Intranet social para el desarrollo de estrategias de comunicación al interior de las organizaciones?

Es en este punto donde se encuentra el propósito de la presente tesina. A través de este trabajo quiero compartir mi experiencia con los próximos profesionales en comunicación que deban enfrentar estos nuevos retos asociados a la inclusión de la web 2.0 en el ámbito empresarial.

El trabajo que tienes en tus manos busca darte a conocer, a través de mi práctica profesional, las bases y características para el desarrollo de estrategias en comunicación

<sup>1</sup>Asociación Mexicana de Internet, "Hábitos de los usuarios de internet en México", 2013, disponible en: <http://www.amipci.org.mx/?P=esthabitos>

interna 2.0 que tengan como plataforma de lanzamiento la Intranet Corporativa, porque dichas herramientas correctamente utilizadas, optimizan la gestión de la comunicación interna al establecer canales bidireccionales y transversales, además fomentan la participación activa de los miembros en un espacio más colaborativo y enriquecedor.

Debido a la magnitud del tema, el contenido de esta Tesina se limita al resultado de la experiencia obtenida durante la realización de prácticas profesionales en las áreas de Comunicación Interna y Portales y Sistemas Colaborativos de Grupo Salinas en un lapso de seis meses, comprendidos entre el 1 de diciembre de 2011 y 1 de junio de 2012. Toda mi labor se desarrolló en las Instalaciones de Azteca Ajusco, ubicadas en Periférico Sur 4121, Col. Fuentes del Pedregal, 14141, México, D.F.

En el capítulo 1 se describe el perfil, historia y funciones de Grupo Salinas y cómo ha integrado las tecnologías de la comunicación e información al interior de su organización. En el capítulo 2, se expone la importancia que tiene acompañar la evolución tecnológica con el cambio a cultura empresarial 2.0 en una organización, además de señalar las principales herramientas con que, en aquel momento, contaba la Intranet Social de Grupo Salinas.

Finalmente en el capítulo 3, se presentan y analizan casos reales del uso de las herramientas 2.0 y del desarrollo e implementación de estrategias de comunicación y proyectos de integración colaborativa en la Intranet de la empresa.

Espero que este material ayude a los futuros profesionales de la comunicación a ampliar su visión y disminuir sus dudas ante el panorama que enfrenta la comunicación organizacional al incorporar el uso de las herramientas de la Intranet social al interior de las organizaciones, que sin duda, es el futuro de la gestión comunicativa empresarial.

# CAPÍTULO 1

## GRUPO SALINAS

¿Qué es Grupo Salinas?, ¿cuáles son las empresas que lo conforman?, ¿en qué países opera y qué servicios y productos ofrece?, ¿por qué constituye uno de los principales grupos empresariales del mundo?

La respuesta a estas preguntas tiene mayor importancia si se toma en cuenta que “los ingresos agregados de las compañías del Grupo representaron en 2012 cerca de 1 por ciento del Producto Interno Bruto mexicano; y dieron empleo directo a cerca de 90 mil personas en 10 países de América”.<sup>2</sup>

Al ser Grupo Salinas el corporativo para el cual se desarrollaron las estrategias de comunicación interna aquí presentadas, es necesario contar con un panorama general del mismo que ofrezca un contexto al lector, para así, poder reconstruir la experiencia profesional.

En este primer capítulo se dará a conocer de forma breve el perfil e historia del Grupo, impulsado por sus segmentos de servicios financieros, comercio especializado, medios de comunicación y telecomunicaciones; se describen sus diferentes unidades de negocio y programas de responsabilidad social y se aportan datos de la situación actual en que se encuentra.

### 1.1 Perfil corporativo de Grupo Salinas

Grupo Salinas es un conjunto de empresas en los sectores de medios de comunicación, comercio especializado, servicios financieros, telecomunicaciones e Internet que opera en México, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Colombia, El Salvador, Guatemala,

<sup>2</sup>Reforma, “Grupo Salinas afirma aportar 1% del PIB”, [en línea], 2 de enero de 2013, Dirección URL: [http://economia.terra.com.mx/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201301022246\\_REF\\_81885361](http://economia.terra.com.mx/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201301022246_REF_81885361)

Honduras, Perú y Panamá. Tiene un ingreso anual agregado por arriba de US \$7,000 millones y un equipo cercano a las 90,000 personas.<sup>3</sup>

Entre las principales empresas que lo conforman se encuentran Grupo Elektra, Banco Azteca, Azteca, Azteca América, Grupo Iusacell e Italika. Sin embargo, el conglomerado no está constituido como un consorcio que cotice en los mercados financieros, sino como un grupo de empresas independientes, cada una con su propio Director General que comparten la misma visión y valores.



IMAGEN 1. Distribución de los segmentos y compañías que integran Grupo Salinas.

El conglomerado ha enfocado sus esfuerzos en el desarrollo de productos y servicios cuyo mercado son las clases media y baja de los países en que opera, precisamente “la atención a los segmentos más amplios del mercado, la venta a plazos, el control de costos y la incorporación constante de tecnología (...) han permitido que el Grupo Salinas sea hoy uno de los más importantes y dinámicos de México y del mundo”.<sup>4</sup>

<sup>3</sup>Ricardo Salinas, *Negocios Grupo Salinas*, [en línea], México, 2013, Dirección URL: <http://www.ricardo-salinas.com/business/gs.aspx>, [consulta: 23 de junio de 2013]

<sup>4</sup>Sergio Sarmiento, *100 años 1906-2006*, México, Fomento Cultural Grupo Salinas, 2008, pp. 13.

Al unirse como un solo conjunto, las compañías que integran Grupo Salinas poseen un pensamiento colectivo en cuanto a valores, misión y prácticas administrativas o procedimientos corporativos.

Su misión es *crear valor*, misma que se adapta de acuerdo al giro de negocio de cada una de las empresas de Grupo Salinas y que en general involucra la creación de valor para los accionistas, clientes, empleados, inversionistas y socios comerciales.

Los valores que guían el comportamiento de sus empresas son los mismos en cada una de ellas: trabajo en equipo, generosidad, enfoque al cliente, inteligencia, honestidad, excelencia, ejecución, aprendizaje, esfuerzo, pasión, confianza y libertad.

En un folleto conmemorativo por los 100 años del grupo en 2006, titulado *Los valores de Grupo Salinas*, Ricardo Salinas resalta que los principios que guían sus empresas son fundamentales para las ideas, acciones y cultura empresarial, pues son los factores motivantes que permiten consolidar su liderazgo.

Al tomar en cuenta esta visión del Presidente del Grupo, se debe comprender uno de los factores fundamentales que han permitido el dramático crecimiento del corporativo en tan sólo 3 décadas, ya que la identidad corporativa compartida es factor fundamental en el desarrollo y funcionamiento de cada uno de los procesos internos de sus empresas.

Por lo anterior, Grupo Salinas se define a sí mismo como un grupo “de rápido crecimiento y a la vanguardia tecnológica, con enfoque en la creación de valor y en el mejoramiento de la sociedad a través de un sólido compromiso con la excelencia”.<sup>5</sup>

Debido a que el presente trabajo está enfocado en mostrar mi experiencia en el desarrollo de estrategias de comunicación para el portal corporativo de Grupo Salinas, así como en vincular la actividad profesional con la formación académica del comunicólogo; la información presentada únicamente cumple con el objeto de explorar y describir

<sup>5</sup>Grupo Salinas, *Descripción*, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.gruposalinas.com/contenido.aspx?p=descripciones>, [consulta: 23 de junio de 2013]

el perfil, la historia, estructura, operaciones y funciones de Grupo Salinas y cada una de sus empresas para ofrecer un marco general del objeto de estudio.

Por lo tanto, a través de estas páginas no se involucran, juzgan o califican las diferentes acciones, opiniones o polémicas que se han generado en torno a sus prácticas, empresarios o por la posición que el Grupo ocupa en el mercado mexicano, estadounidense o latinoamericano.

### **1.1.1 Historia**

El desarrollo, crecimiento y evolución de Grupo Salinas es producto de 4 generaciones de padres e hijos: Benjamín Salinas Westrup (gestión 1906-1933), Hugo Salinas Rocha (gestión 1933-1961), Hugo Salinas Price (gestión 1961-1987) y su actual dueño Ricardo Benjamín Salinas Pliego con quién se dio la gran expansión del Grupo.

Su historia inició en Monterrey en 1906, cuando Benjamín Salinas Westrup abrió en Monterrey, junto con su cuñado Joel Rocha, una fábrica de muebles bautizada “Salinas y Rocha” que rápidamente se expandió gracias a que los productos se vendían a crédito. Debido a diferencias entre ambos, los socios se separaron y la cadena de tiendas así como su razón social quedaron a nombre de Joel Rocha.

Varias décadas después a principios de los años 50, el hijo de Benjamín, Hugo Salinas Rocha, incursionó en la fabricación de radios y televisiones e inauguró su primera tienda a la cual llamó Elektra.

A partir de 1952, año en que Hugo Salinas Price es nombrado Director General de Elektra, se instrumentó en la tienda un esquema de compras a crédito y la venta de mercancías directamente a la puerta de los hogares. La estrategia funcionó tan bien que para 1968 Elektra ya contaba con 12 tiendas.

Sin embargo el crecimiento real del Grupo llegó a finales de los 80 en manos de Ricardo Benjamín Salinas Pliego, quien asumió la dirección de la empresa en 1987 y la convirtió en una de las mayores cadenas comerciales de México, read-

quiriendo Salinas y Rocha, así como sumando una serie de empresas que dieron forma al Grupo. En la siguiente imagen se esquematiza la historia de Grupo Salinas al puntualizar los principales eventos que a través de los años le han permitido consolidarse.



IMAGEN 2. Crecimiento de Grupo Salinas.

## 1.2 Empresas que lo conforman

### 1.2.1 Grupo Elektra

Grupo Elektra S.A.B. de C.V., es una compañía de servicios financieros y de comercio especializado que opera en Latinoamérica y a través de Advance America en Estados Unidos, siendo el mayor proveedor de préstamos no bancarios de corto plazo en dicho país.<sup>6</sup>

Su mercado objetivo es el 68% de las familias latinoamericanas de nivel socioeconómico C y cuenta con más de 6,500 puntos de venta en México, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, El Salvador, Panamá, Brasil, Perú, Colombia y Argentina.<sup>7</sup>

<sup>6</sup>Información obtenida de [www.grupoelektra.com.mx](http://www.grupoelektra.com.mx)

<sup>7</sup>Presentación Corporativa Grupo Elektra, mayo 2013, disponible en: <http://www.grupoelektra.com.mx/Downloads/presentations.aspx?lang=es>

Sin embargo, el mayor número de operaciones se realiza en México y Guatemala.

La fuerza del Grupo radica en el otorgamiento de crédito y sistemas de cobranza, generando en conjunto un ingreso combinado de casi el 1% del PIB mexicano.

En cuanto al personal que labora en Grupo Elektra, a finales de 2012 el personal de la compañía ascendía a 76, 590 empleados de los cuales aproximadamente el 41% son mujeres y el 59% hombres. El 61% de la plantilla laboral total tiene entre 30 y 50 años y México es el país que mayor número de colaboradores concentra.<sup>8</sup>

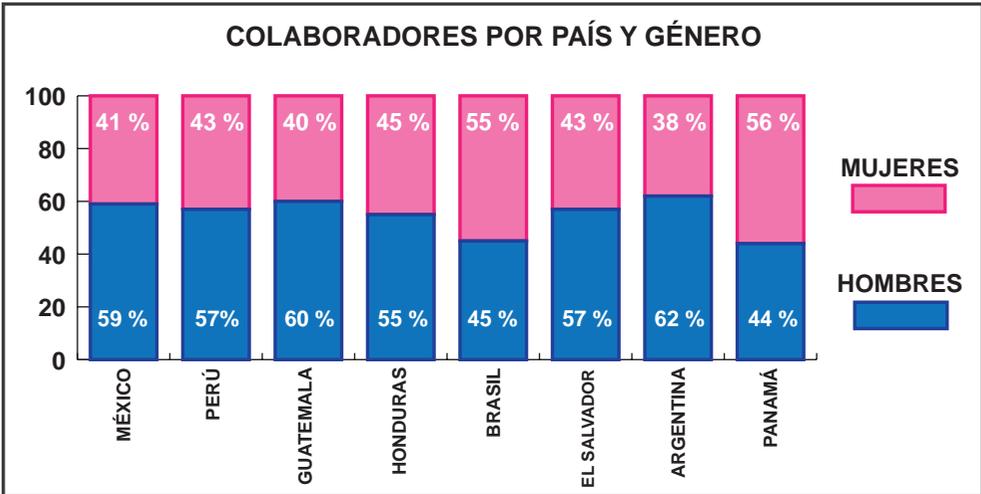


IMAGEN 3. Porcentaje de empleados de Grupo Salinas por género.

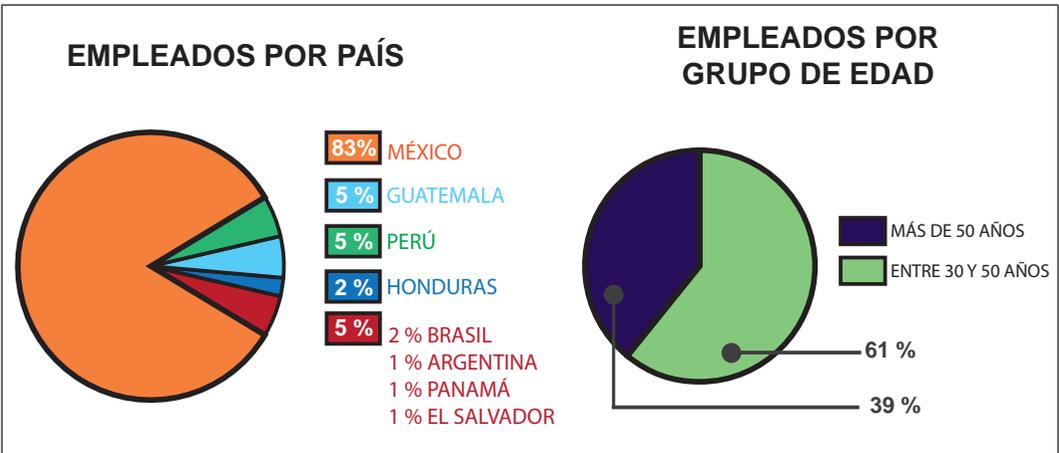


IMAGEN 4. Distribución de empleados por país y grupo de edad.<sup>9</sup>

<sup>8</sup>Informe de Sustentabilidad de Grupo Elektra 2012, Grupo Salinas, disponible en: <http://www.grupoelektra.com.mx/Downloads/ResponsSoc.aspx?lang=es>

<sup>9</sup>Ibid., p.44.

En materia de ahorro energético, Grupo Elektra cuenta con un Área de tesorería de la energía y recursos naturales, a través de la cual, ha implementado programas de ahorro de energía y mejora ambiental, campañas de concientización y capacitación en temas energéticos y de medio ambiente.

Ha ganado dos veces el 1er lugar del premio de ahorro de energía en la categoría “Empresas de comercios y servicios generales” en el Certamen Nacional por el Premio de Ahorro de Energía FIDE.<sup>10</sup>

Respecto a sus segmentos de negocio, Grupo Elektra cuenta con dos: el negocio financiero y el negocio comercial, sin embargo su diversificación en el mercado mexicano ha sido tal que en 2008 emprendió una nueva operación: la fabricación y venta de automóviles.<sup>11</sup>

El negocio financiero es parte fundamental ya que comprende todas las subsidiarias y operaciones del Grupo que ofrecen productos y servicios financieros al consumidor en

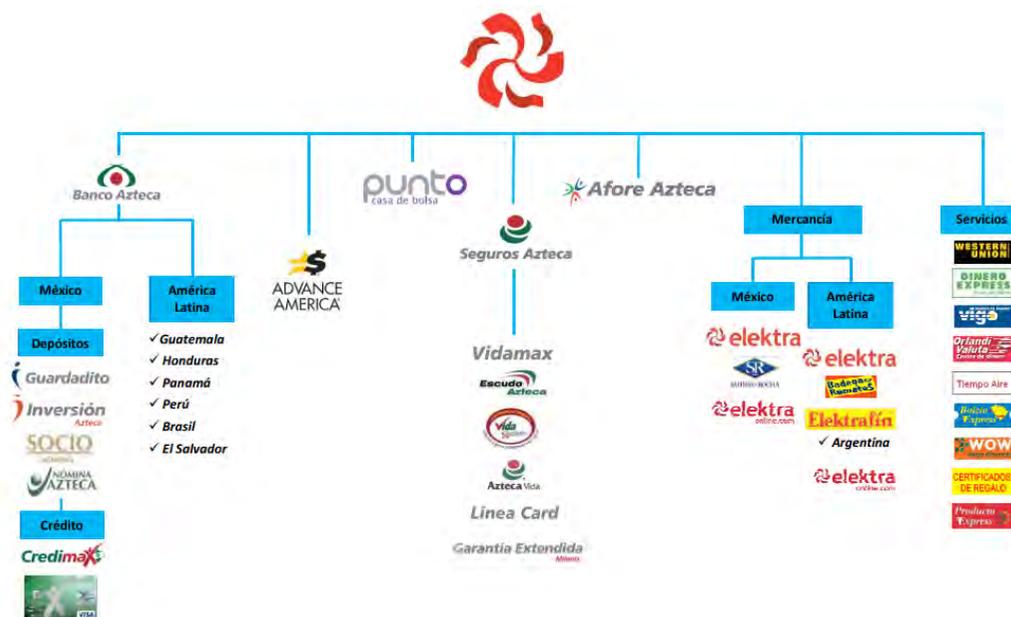


IMAGEN 5. Unidades de negocio, productos y servicios de Grupo Elektra.

<sup>10</sup> Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica. Promueve el ahorro y uso eficiente de energía a través de diversos apoyos y programas.

<sup>11</sup> Para este segmento se había creado la división Grupo Salinas Motors que comercializaba los autos de la firma china FAW Group a través de 350 agencias en las tiendas Elektra, sin embargo el proyecto no se desarrolló de acuerdo a lo esperado y Elektra dejó de vender los autos poco tiempo después.

México, Latinoamérica y Estados Unidos. Mientras que el negocio comercial se dirige a la clase media latinoamericana ofreciendo productos de electrónica, línea blanca, electrodomésticos, muebles, motocicletas, entre otros.

### 1.2.1.1 Negocio Financiero

El negocio financiero está conformado por cuatro subsidiarias: Banco Azteca, Seguros Azteca, Afore Azteca y Advance America. Además, en 2012 se puso en operación Punto Casa de Bolsa. Actualmente, el negocio financiero tiene operaciones en México, EU, Panamá, Guatemala, Honduras, El Salvador, Perú y Brasil.<sup>12</sup>



IMAGEN 6. Logos de las subsidiarias del negocio financiero de Grupo Elektra.

Los productos que ofrece son: créditos y préstamos personales o grupales, préstamos prendarios y no bancarios de corto plazo, depósitos de ahorro e inversión, tarjetas de débito y crédito, seguros, afore e información crediticia.

Este negocio toma ventaja de las sinergias que representa la red de empresas de Grupo Salinas, con más de 60 años en otorgar crédito a través de Grupo Elektra, de su prestigio y su amplia red de distribución de más de 6,000 puntos de venta.

<sup>12</sup>Grupo Salinas, *Nuestras Empresas: Grupo Elektra*, [en línea], Grupo Salinas, 2013, Dirección URL: <http://www.gruposalinas.com/contenido.aspx?p=Elektraes>, [consultado el 29 de junio de 2013].

## BANCO AZTECA

Parte primordial de Grupo Salinas, Banco Azteca comenzó sus operaciones en octubre de 2002 aprovechando la experiencia en el otorgamiento de créditos. Es subsidiaria de Grupo Elektra y tiene sucursales dentro de cada tienda Elektra y Salinas y Rocha, así como sucursales independientes llamadas Tiendas de Servicios Financieros.

Su giro de negocio es la prestación de servicios de ahorro y financiamiento al sector de menores ingresos del mercado latinoamericano<sup>13</sup> facilitándoles la adquisición de bienes y el acceso a servicios y productos financieros mediante pagos semanales. Banco Azteca se encuentra presente en México, Guatemala, Honduras, Perú, Panamá, Brasil y El Salvador.

Desde su creación, el banco ha registrado un fuerte crecimiento y expansión internacional, al mismo tiempo su oferta de productos y servicios financieros se ha ampliado continuamente como se aprecia en la siguiente línea del tiempo.



IMAGEN 7. Historia y crecimiento de Banco Azteca.  
Cuadro elaborado con información disponible en la página oficial.

<sup>13</sup>Según informes de Grupo Elektra, el mercado objetivo de Banco Azteca está constituido por las clases D+, y C de América Latina, representando el 70% de la población no atendida por la banca tradicional.

Banco Azteca tiene una sucursal dentro de cada tienda del Grupo y adicionalmente, cuenta con Tiendas de Servicios Financieros que tienen la misión de fortalecer su presencia en puntos estratégicos.

Al 31 de diciembre de 2012, Banco Azteca contaba con 3,349 puntos de venta en México y 641 en Centro y Sudamérica, 16.3 millones de cuentas de ahorro, 18.4 millones de cuentas de crédito y experimentó un incremento del 65% en sus ingresos del negocio financiero y 3% del negocio comercial.<sup>14</sup>

Las principales actividades y operaciones que realiza incluyen: crédito al consumo, créditos personales, préstamos grupales a través de Micronegocio Azteca<sup>15</sup>, préstamos prendarios con Presta Prenda<sup>16</sup>, crédito empresarial, servicios de ahorro e inversión, tarjetas de débito y crédito, pago de servicios, compra-venta de divisas y servicios bancarios por Internet y otras operaciones de banca múltiple.

Su principal competencia es Banco Ahorro Famsa, Bancoppel, Banco Autofin y Banco Compartamos.

## SEGUROS AZTECA

La compañía de seguros privada llamada Seguros Azteca, S.A. de C.V inició operaciones durante el segundo trimestre de 2004 y se caracteriza por ofrecer productos simples que pueden ser adquiridos a precios muy accesibles en México y Centro y Sudamérica.

Entre sus principales productos se encuentran: Vidamax, Azteca Vida Familiar, Azteca Vida Tranquilidad, Vida Guardadito y Escudo Azteca. Tiene cobertura para enfermedades, seguros de vida, gastos funerarios, seguros para migrantes y a través de Seguros Azteca Daños protege bienes como autos, motocicletas, hogares y negocios.

<sup>14</sup>*Informe Anual Grupo Elektra 2012*, Grupo Elektra, disponible en: <http://www.grupoelektra.com.mx/Downloads/infoanual.aspx?lang=es>

<sup>15</sup>Dirigido principalmente a mujeres, durante 2012 tuvo 1.3 millones de clientes en México, Brasil, Perú, Guatemala y El Salvador.

<sup>16</sup>Ofrece préstamos prendarios con garantía basada en oro. Cuenta con 909 puntos de atención en México.

## AFORE AZTECA

Es el servicio de administración de fondos de ahorro para el retiro de Grupo Elektra. Cuenta con más de 1000 puntos de atención en la República Mexicana a través de las sucursales de Banco Azteca o Tiendas Elektra.

Ofrece principalmente servicios de retiro, separación y unificación del número de seguridad social y aportaciones voluntarias.

## ADVANCE AMERICA

Fundada en 1997 y adquirida por Grupo Elektra en 2012<sup>17</sup>, Advance America es la principal empresa en Estados Unidos que otorga préstamos en efectivo a corto plazo y su mercado objetivo son las familias de ingresos medios de ese país.

“Advance America es miembro fundador de la Asociación de Servicios Financieros de la Comunidad de América (CFSA), cuya misión es promover leyes que proporcionen protección sustantiva a los consumidores y fomentar las prácticas responsables de la industria”.<sup>18</sup>

Cuenta con 2,507 puntos de venta en 29 Estados y tiene más de 10 millones de préstamos al año.<sup>19</sup> Además refuerza la responsabilidad social del Grupo en la Unión Americana ya que durante 2012 trabajó con más de 100 organizaciones sin fines de lucro local y nacional para promover diversas campañas.<sup>20</sup>

## PUNTO CASA DE BOLSA

Con el permiso de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), Grupo Elektra obtuvo en 2011 el permiso para operar el proyecto “Punto Casa de Bolsa” que inició sus operaciones un año después en el mercado mexicano.

<sup>17</sup>Su precio de adquisición fue de aproximadamente 780 millones de dólares.

<sup>18</sup>Informe Anual Grupo Elektra 2012, *op.cit.*

<sup>19</sup>Presentación Corporativa Grupo Elektra, *op. cit.*

<sup>20</sup>Información obtenida de la revista digital *Grupo Salinas Hoy*, núm. 59, enero 2013, disponible en <http://www.gruposalinas.com/Reportes.aspx?p=GSUpdatees&tipo=8>

Esta subsidiaria bursátil de Grupo Elektra promueve la inversión y atiende a pequeños y medianos empresarios así como a personas físicas ofreciendo servicios como operaciones en el mercado de capitales y dinero, promociones, estrategias financieras, análisis y emisiones de finanzas corporativas.

### 1.2.1.2 Negocio Comercial



IMAGEN 8. Logos de las empresas que conforman la división comercial de Grupo Elektra.

El negocio comercial está integrado por los formatos de tienda Elektra y Salinas y Rocha. Esta última sólo opera en México pero Elektra actualmente tiene presencia en México, Guatemala, Honduras, Panamá, Perú, Argentina y Brasil.

También se incluye la línea de motocicletas Italika que se comercializan en México, Guatemala, Honduras, Perú y Brasil. Los proveedores principales de las tiendas Salinas y Rocha y Elektra son Lonan Group, Unefon, Sony de México, Samsung Electronics, Mabe, Pegaso PCS (Movistar) y Whirlpoll.

Ambas tiendas registran los periodos más altos de venta en los meses de mayo, noviembre y diciembre, y cuentan con 21 centros de distribución en el territorio nacional. Debido al formato que manejan, su principal competencia en México está representada por Famsa y Coppel, que también ofrecen créditos al consumo.

## ELEKTRA

Enfocado a los segmentos C y D+ de la población latinoamericana, esta tienda ofrece productos de electrónica, línea blanca, muebles, electrodomésticos, computadoras, celulares, motocicletas, computadoras, entre otros.

Cuenta con 1,184 puntos de venta totales<sup>21</sup> en México y en los países en que opera, además. Cada tienda cuenta con un piso de venta promedio de 820 m<sup>2</sup>. Su portal de internet permite compras en línea las 24 horas.

El formato de Tienda Elektra es aprovechado por Grupo Salinas para concentrar varios servicios, principalmente como punto de conexión entre el negocio comercial y financiero ya que cada tienda tiene una sucursal de Banco Azteca, así promueve sus servicios y productos financieros.

## SALINAS Y ROCHA

Formato de tienda dirigida a los segmentos C+ y C de la población mexicana que cuenta con un total de 55 puntos de venta y cuyo producto principal es la venta de muebles. Cada tienda Salinas y Rocha posee una superficie promedio de piso de venta de 830 m<sup>2</sup>.

## ITALIKA

Es la línea de motocicletas marca propia Elektra con presencia en México, Guatemala, Perú, Honduras y Brasil, donde tiene más de 580 puntos de servicio autorizados.

Italika tiene una línea de motocicletas que abarca motonetas, motocicletas de trabajo, motos deportivas, chopper y cuatrimotos; además ofrece diversos modelos de cascos, vende sus propias refacciones, brinda servicios de atención personalizada al cliente y mantiene un constante control de calidad.

<sup>21</sup>Según la *Presentación Corporativa de Grupo Elektra 2013* estos puntos de venta están distribuidos de la siguiente manera: 967 México; 25 Honduras; 11 Panamá; 69 Perú; 11 Argentina, 56 Guatemala y 45 Brasil.

La empresa también se ha caracterizado por organizar y participar en eventos como cursos de manejo, el Gran Evento Italika, la Expomoto 2011 o en el Nascar Corona Series.

En el año de 2008 fue puesta en marcha la planta de motos más grande de México “Ensamblika”, en Toluca, Estado de México, la cual tiene una capacidad de producción máxima de 350,000 unidades por año.

A sólo un año de su inauguración, Ensamblika generó “más de 500 empleos directos y 2 mil indirectos; eso sin contar los 500 microempresarios que cuentan con talleres de reparación y distribuidoras de motocicletas Italika”.<sup>22</sup>

Actualmente la marca de motos se ha posicionado número uno en México y cubre el 70% del mercado con ventas anuales superiores a las 300 mil unidades.<sup>23</sup> Además de nuestro país, opera en Guatemala, Honduras, Perú y Brasil con más de 500 centros de servicio.

### 1.2.1.3 Telecomunicaciones



IMAGEN 9. Logos de las empresas que conforman el sector telecomunicaciones de Grupo Salinas.

<sup>22</sup>s/a, “Ensamblika rebasa las 120 mil motocicletas”, [en línea], México, *La Jornada.unam.mx*, 8 de octubre de 2009, Dirección URL: <http://www.jornada.unam.mx/2009/10/08/economia/029n4eco>, [consulta; 13 de agosto de 2013].

<sup>23</sup>Durante 2012 tuvo ventas superiores a las 319,000 unidades anuales.

## GRUPO IUSACELL Y UNEFON

Grupo Iusacell es una compañía de cobertura nacional que a través de sus marcas Iusacell y Unefon, brinda servicios y aplicaciones multimedia. A través de Totalplay, Grupo Iusacell también ofrece un paquete de servicios que integran Internet, televisión y telefonía, tanto móvil como fija.

Unefon fue fundada en 1998 por Ricardo B. Salinas con el objetivo de ser una compañía de telefonía móvil, la construcción de su red y el financiamiento de la misma estuvieron a cargo de Nortel Networks Corporation.

La empresa cotizó en la Bolsa Mexicana de valores e introdujo un famoso y novedoso esquema tarifario de “un peso el minuto”, sin embargo inició el descenso en sus acciones y para el año 2007, Iusacell y Unefon unieron fuerzas.

La historia de Iusacell comenzó en 2003, cuando Grupo Movil@ccess una compañía de Grupo Salinas, adquirió el control mayoritario de las acciones de Grupo Iusacell, operador de telefonía móvil.<sup>24</sup> La marca destacó por su servicio 3G y otras tecnologías de conexión de datos pioneras en el país, así como por ofrecer equipos con exclusividad.

Por ejemplo, en el año 2010 otorgó el servicio de Banda Ancha Móvil (BAM) a más de 100,000 usuarios en todo el país y trajo a México el primer equipo con el sistema operativo Android, diseñado por Google.

Actualmente la marca ofrece equipos telefónicos y planes personales, de negocios, telefonía fija, además lanzó un dispositivo de localización satelital de autos llamado Ubicacel Vehicular.

## TOTAL PLAY

A través de Total Play, Grupo Iusacell ofrece el servicio Triple Play: internet, televisión y telefonía, tanto móvil como fija. Inició operaciones en 2010.

<sup>24</sup>Adquirió el 74.64% del capital de Iusacell por US \$7.4 millones.

En un principio únicamente se planeó para las zonas residenciales de alto nivel en el DF, Guadalajara y Monterrey, pero Salinas Pliego redefinió su estrategia para cubrir 80% de la Zona Metropolitana del Valle de México y posteriormente, otras ciudades. Actualmente tiene cobertura en el Distrito Federal, Cuernavaca, Toluca y Guadalajara.

El gran diferencial que ofreció el servicio en comparación con otras ofertas de Triple Play fue la fibra óptica, ya que “la conexión que ofrece la fibra óptica puede llegar a ser 50 veces superior a la que ofrece la mayoría de los proveedores que usan redes telefónicas o cable coaxial (para dar TV de paga)”.<sup>25</sup>

Su oferta conjunta internet, televisión interactiva, telefonía, Video On Demand y según su director general, Samer Salameh, “su intención es aprovechar la operadora móvil del grupo para ofrecer cuádruple play, es decir, integrar todos los servicios fijos y de telecomunicaciones en una sola cuenta (telefonía fija y móvil, internet y TV)”.<sup>26</sup>

## **1.2.2 Azteca**

### **1.2.2.1 Perfil**

TV Azteca, S.A.B. de C.V., es uno de los mayores productores de contenido en español para televisión en el mundo,<sup>27</sup> y una de dos compañías de televisión abierta en México. Opera 2 canales nacionales, 13 y 7, a través de 321 estaciones a lo largo de la República Mexicana<sup>28</sup> y también opera Proyecto 40 en la Ciudad de México.

La empresa es propietaria al 100% de Azteca America Network, una cadena de televisión dirigida al mercado de habla hispana en Estados Unidos y también opera Azteca Internet, un portal y un mercado virtual para usuarios de habla hispana en América del

<sup>25</sup>s/a, “Grupo Salinas ¿a velocidad de la luz?”, [en línea], *CNNexpansión.com*, 16 de mayo de 2011, Dirección URL: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2011/05/13/a-la-velocidad-de-la-luz>, [consulta: 26 septiembre de 2013].

<sup>26</sup>*Ibid.*

<sup>27</sup>Genera más de 12,000 horas de contenido para televisión al año.

<sup>28</sup>277 estaciones de la red son repetidoras que retransmiten programación y anuncios de las estaciones principales de la Ciudad de México. Las otras 44 estaciones transmiten programación y anuncios locales, además de lo proporcionado por las estaciones principales.

Norte; además es propietaria de Monarcas Morelia y está a cargo de la construcción de Azteca Comunicaciones Colombia.

En 2011 TV Azteca renovó su imagen y nombre a Azteca, su misión es crear valor para sus accionistas al producir y distribuir el mejor contenido para televisión en español en el mundo y se guía por los valores de Grupo Salinas.



IMAGEN 10. Renovación de la imagen de TV Azteca a Azteca.

Por el sistema de televisión abierta, llega a México, Estados Unidos y Guatemala, y por el sistema de televisión de paga a Sudamérica, España y Canadá. Llegando aproximadamente a 160 millones de personas.<sup>29</sup> En el sistema de televisión de paga, la programación de TV Azteca llega a los hogares a través de más de 780 sistemas de cable por *Azteca Internacional*.<sup>30</sup>

La mayor parte de sus ingresos son por venta de publicidad, tan sólo durante el 2012, el 83.9% de sus ingresos netos en México se debieron a venta de publicidad.<sup>31</sup> Entre sus principales clientes se encuentran: Unilever de México, Procter & Gamble de México, Genomma Lab International, Pegaso PCS, Cervecería Modelo, Nestlé, Frabel, Bimbo, The Coca Cola Company, y Bayer de México.

<sup>29</sup>Presentación Corporativa Azteca, *op.cit.*

<sup>30</sup>Informe de Sustentabilidad Azteca, *op.cit.*

<sup>31</sup>Informe Anual TV Azteca 2012, *op.cit.*

Al 31 de diciembre del año 2012, Azteca registró ingresos netos por 12,570 millones de pesos, cuyo porcentaje de ventas se distribuye de la siguiente manera: 80% son nacionales, 7% de Azteca America, 10% locales, 2% intercambio y 1% de exportación.<sup>32</sup> Además durante 2012 creó 5,193 empleos directos de los cuales 30% de ellos son colaboradores mujeres y 70% hombres.<sup>33</sup>

Su competencia en televisión abierta en México es Televisa y en Estados Unidos; Univisión y Telemundo.



IMAGEN 11. Filiales de Azteca.

### 1.2.2.2 Historia

Para comprender sus inicios es necesario puntualizar que fue en la década de los ochentas cuando el presidente Miguel de la Madrid aplicó la política de organización de medios de comunicación del Estado, y creó un programa en el cual estructuró el sistema social

<sup>32</sup>Presentación Corporativa Azteca, *op.cit.*

<sup>33</sup>Informe de Sustentabilidad Azteca 2012, *op.cit.*

del Gobierno Federal, integrado por los Institutos Mexicanos de Radio (IMER), de televisión (IMEVISION) y el Cine (IMCINE).

En el caso de IMEVIÖN, éste fue integrado por dos canales de red nacional, el 13 y el 7, con 44 y 99 repetidoras respectivamente en toda la República, más 3 canales; el 22 de UHF (ultra alta frecuencia) en el Distrito Federal, el canal 8 de Monterrey y el 2 en Chihuahua.

En el año de 1993, el presidente Carlos Salinas de Gortari subastó un paquete de medios del Gobierno Federal en los que se incluían los canales 13 y 7 de IMEVIÖN, la Compañía Operadora de Teatros S.A. y los Estudios América.<sup>34</sup>

En la subasta participó Radio Televisora del Centro, un grupo encabezado por Ricardo Salinas Pliego que ganó la subasta por un total de 643 millones de dólares. El grupo que más tarde cambiaría su nombre a TV Azteca, comenzó sus transmisiones en octubre del mismo año.

TV Azteca comenzó sus operaciones conformándose con un segmento que no llegaba ni al 10% de la población y con la aspiración de acceder al 25% del total de la demanda televisiva. Sin embargo, debido a sus estrategias y alianzas comerciales su crecimiento fue rápido y en tan solo algunos años logró consolidarse como la segunda televisora más importante del país.

Su primer estrategia fue transmitir programas adquiridos y continuar con sólo dos del antiguo IMEVIÖN; "Depor TV" y el noticiero "A quien corresponda". TV Azteca invirtió en la compra de transmisores e implementó una novedosa estrategia de tarifas publicitarias denominada "Plan Azteca".

Posteriormente cayó en cuenta de la importancia de producir su propia programación y surgió el noticiero "Hechos" como competencia al noticiero estelar de Televisa "24 Horas", conducido por Jacobo Zabludovsky.

<sup>34</sup>Localizados en el conjunto de edificios que actualmente ocupa Azteca, ubicados en Periférico Sur 4121, Col. Fuentes del Pedregal, CP 14141, México, D.F. Por su ubicación es conocida como la televisora del Ajusco.

Gracias a sus producciones originales, telenovelas más realistas, alianzas estratégicas y esquemas novedosos en ventas publicitarias, en sus primeros 10 años TV Azteca logró un aumento de audiencia que va del 6% al 40% aproximadamente.<sup>35</sup>

A continuación se muestran y resumen los principales hechos que sellaron su crecimiento.

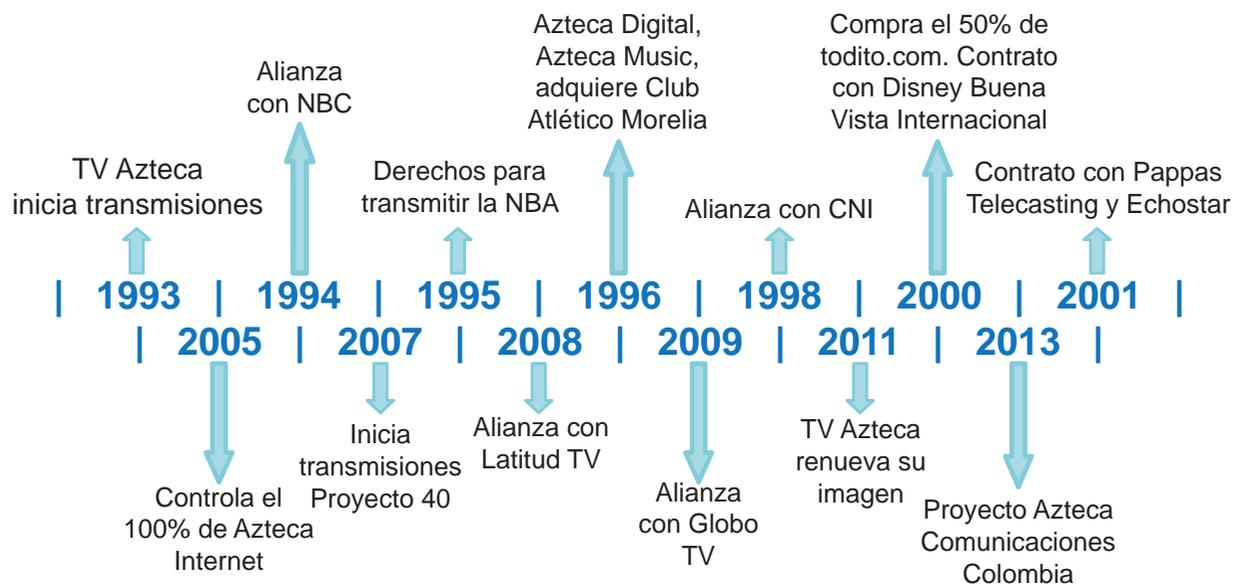


IMAGEN 12. Historia de TV Azteca.

**1993.** TV Azteca inicia transmisiones.

**1994.** Alianza internacional con NBC “para apoyo en asesoría técnica y programación, mientras que NBC tendría derecho a parte de la programación de TV Azteca para su transmisión en sus canales”.<sup>36</sup> La alianza derivó en un litigio en el año 1997 que duró hasta el año 2000.

<sup>35</sup>Lucía Alcántara; Verónica Vázquez, *10 años TV Azteca. Un sueño que hace historia*, México, Fomento Cultural Grupo Salinas, 2003, p. 6.

<sup>36</sup>Leticia Barrón Domínguez, *La industria de la telenovela mexicana: procesos de comunicación, documentación y comercialización*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, 2008, pp. 62.

**1995.** Se firman los derechos exclusivos para obtener la transmisión de los partidos de la NBA en México.

**1996.** Surge Azteca Digital, centro de producción de novelas que actualmente es incluso una empresa subsidiaria con su propia administración llamada Azteca Novelas. Nace Azteca Music y se adquiere el Club de fútbol Atlético Morelia. Para este año ya contaba con el 33% de la audiencia nacional.

**1997.** Incursionó en la Bolsa Mexicana de Valores. Firma una alianza con Canal 12 de El Salvador. Se funda el Centro de Formación Actoral (CEFAC).

**1998.** Alianza con Corporación de noticias e Información CNI Canal 40 para comercializar el total de tiempo en CNI y adquirir el 51% de las acciones. El acuerdo cedía a la empresa del Ajusco la emisión y comercialización de los horarios comprendidos entre las 10 de la mañana y las 20 horas.

A partir de la franja denominada *prime time*, Canal 40 emitiría su producción propia y se convertiría la señal en CNI, mientras que el resto del día era Azteca 40. El compromiso de Azteca era pagar 10% de las acciones de canal 40 al cabo de 2 años.

Este año logró la producción de 8.100 horas de programación e implementó el concepto "Megaplaza" donde el cliente contrataba publicidad en seis sitios en una misma operación (Puebla, Querétaro, Toluca, Cuernavaca, Pachuca y DF).

**1999.** Crea una estación totalmente digital en Michoacán.

**2000.** Canal 40 desconoce la alianza. TV Azteca compra el 50% del portal de internet todito.com y firma un contrato con la distribuidora Buena Vista International de Disney. Se sube la señal de TV Azteca al satélite SATMEX 5.

**2001.** Se realiza un contrato con Pappas Telecasting para crear una tercera cadena de televisión para el mercado hispanoamericano de Estados Unidos llamada Azteca América y otro contrato con Echostar, transmisora de satélite estadounidense, a la cual TV Azteca le otorga programación del canal 13.

**2002.** Se inicia el proceso de demanda contra CNI Canal 40 para recuperar el 51% de acciones y la gana. TV Azteca adquiere 41 estaciones locales e incursiona en la

producción de Reality Show con “La Academia”, misma que rompe récord de audiencia.

Así mismo, obtuvo la certificación ISO 9001:2000.

**2004.** Inicia cotización en el mercado financiero español.

**2005.** Gracias a una demanda<sup>37</sup> de la Comisión de Valores de Estados Unidos (SEC) se desploman las acciones de TV Azteca en más del 9%. Controla el 100% de Azteca Internet, la red de sitios de Internet de Todito.com.

**2007.** Inicia transmisiones en CNI, ahora Proyecto 40.

**2008.** Azteca firma alianza con Latitud TV, compañía de medios de Guatemala para transmitir contenidos en ese país.

**2009.** Firma de alianza estratégica con Globo TV.

**2011.** TV Azteca renueva su nombre e imagen a Azteca y firma un convenio para proveer de contenidos a Netflix.

**2012.** Se inauguran nuevos foros de Azteca Novelas.

**2013.** Azteca Comunicaciones despliega en Colombia una red de fibra óptica con extensión de 19,000 kilómetros a lo largo de 753 municipios.

### **1.2.2.3 Contenidos y producción**

Como ya se mencionó, Azteca cuenta con 2 redes de cobertura nacional, canal 7 y canal 13, constituidas por 346 sitios de transmisión de los cuales: 245 son estaciones repetidoras, 101 transmiten anuncios locales y 35, programación local. Además ópera canal 40.<sup>38</sup>

#### **CANAL 13**

Dirigido a toda la familia, sus contenidos son de corte generalista, donde su programación consiste en telenovelas, reality shows, programas de variedades musicales, noticieros y deportes. Dos terceras partes son producidas.

<sup>37</sup>Dicha demanda estuvo relacionada con las operaciones de UNEFON-NORTELCODISCO.

<sup>38</sup>Informe Anual TV Azteca 2012, *op.cit.*

## CANAL 7

Dirigida principalmente a las audiencias juveniles, su programación incluye noticieros, deportes, programas de entretenimiento, series y películas, en su mayoría extranjeras. El 23% de su programación es producido.

## CANAL 40.

Cubre la Ciudad de México y área metropolitana. Programación compuesta por informativos, programas culturales, de opinión y debate, documentales, series y entretenimiento. Actualmente produce 33 programas y 10 cápsulas por semana en un solo foro.<sup>39</sup>



IMAGEN 13. Logos de los canales de TV Azteca.

Aunque la mayor parte de su programación es propia, Azteca adquiere producciones extranjeras de proveedores como *Paramount Pictures*, *MGM*, *Sony Corporation*, *20th Century Fox International*, *Universal Studios*, *Buena Vista International* (Disney) y *Warner Bros Inc.*, que constituye aproximadamente el 36% de sus horas de programación en horario estelar.<sup>40</sup>

Además tiene derechos de la cadena estadounidense CBS para transmitir partidos de fútbol americano de la NFL y el Super Bowl, también transmite programación deportiva como los Juegos Olímpicos y Paralímpicos, la Eurocopa, el Mundial de Fútbol, partidos de la NBL, Golf, Box y Lucha Libre (*Smackdown*).

<sup>39</sup>Información de la revista digital *Grupo Salinas Hoy*, núm. 62, abril 2013, disponible en: <http://www.gruposalinas.com/Reportes.aspx?p=GSUpdatees&tipo=8>

<sup>40</sup>Informe Anual TV Azteca 2012, *op.cit.*

“TV Azteca se ha caracterizado por ser una empresa agresiva en todos los sentidos: buscó asociarse a NBC, hizo alianzas con Telemundo en materia de producciones y artistas, cambió su programación dándole un tinte amarillista y violento, produjo novelas con argumentos controvertidos y ha ofertado su capital social en la bolsa de valores”.<sup>41</sup>

El desarrollo de producción propia ha crecido progresiva y constantemente, siendo el género informativo (noticieros), entretenimiento de ficción (novelas) y no ficción (*talk* y *reality*) y el deportivo, sus principales rubros. En cuanto a horas producidas, hasta agosto del presente año, éstas corresponden a noticias (44%), entretenimiento (32%), novelas (11%) y deportes (13%).

La programación ha sido vista en más de 100 países y traducida a más de 18 idiomas. A través de TV Azteca Comercializadora se ha expandido a Europa, Asia y África.<sup>42</sup>

#### **1.2.2.4 Unidades de negocio**

##### **AZTECA AMERICA**

Puesta en marcha en 2001, Azteca America es una red de transmisión televisiva en español en Estados Unidos afiliada a través de AIC (Azteca International Corporation). Llega a mercados que abarcan más del 91% de la población hispana de Estados Unidos.

Su cobertura se extiende Azteca a 72 mercados en todo el país, además de ser visible por cable, vía satélite y plataformas móviles. La Red opera directamente a través de estaciones de Azteca en Los Angeles, New York, Miami y Chicago. Desde 2003, administra su canal ancla KAZA 54 en Los Ángeles, como resultado de un acuerdo con Pappas Telecasting.<sup>43</sup>

Así mismo cuenta con estaciones afiliadas en mercados clave donde vive el 91% de la población hispana en los Estados Unidos, dichas estaciones se encuentran en Reno,

<sup>41</sup>Guillermo Mastrini, *Globalización y monopolios en la comunicación en América Latina*, Editorial Blos, 1999, pp. 156.

<sup>42</sup>Información obtenida del sitio oficial: <https://irazteca.com/whatis/modelo.aspx>

<sup>43</sup>Información disponible en el sitio: <http://www.gruposalinas.com/contenido.aspx?p=AZAes>

Nevada, San Francisco, Oakland y San José, Sacramento, Stockton y Modesto, California y en Houston, Texas.<sup>44</sup>

En 2005 de acuerdo con la definición Nielsen, alcanzó el estado de red nacional al llegar al 80% de hispanos en aquel país.

En cuanto a contenido ofrece novelas de Azteca, noticias locales, deportes y programas de entretenimiento y *reality shows*, así como la liga mexicana de fútbol las 24 horas del día, siete días de la semana.

### AZTECA INTERNET

Es la empresa dedicada a la operación y administración de los portales de internet propiedad de Azteca, además de ser un mercado virtual para usuarios de habla hispana en América del Norte. Sus ingresos durante el 2012 fueron de 10 millones de pesos.<sup>45</sup>

### AZTECA MUSIC

En 1996, TV Azteca fundó Azteca Records. Una compañía disquera creada para abrir el mercado a nuevos talentos y distribuir creaciones de artistas y géneros musicales nuevos. La compañía lanzó 32 producciones en 1999 y 33 en el 2000, desarrollando a su vez los temas de sus propias novelas.

Durante los años 2001 y 2002, Azteca Records lanzó 48 y 54 producciones respectivamente y decidió ajustar sus políticas desarrollando asociaciones estratégicas con productores multinacionales y estaciones de radio. Sin embargo, en 2003 Azteca Records redujo sus operaciones en el negocio de grabación.

Actualmente es la división encargada de la promoción del talento artístico de Azteca, así como de la planeación, coordinación y desarrollo de eventos musicales y conciertos. Representa únicamente el 1% de los ingresos netos de Grupo Salinas.<sup>46</sup>

<sup>44</sup>Información obtenida del sitio <http://aztecaamericacorporate.com/contenido.aspx?p=historyes>

<sup>45</sup>Informe Anual TV Azteca 2012, *op.cit.*

<sup>46</sup> Informe Anual TV Azteca 2012, *op.cit.*

## CLUB MONARCAS MORELIA

Equipo de fútbol soccer de la primera división profesional de México, cuya participación mayoritaria fue adquirida por TV Azteca en 1996. Posee el Estadio Morelos, ubicado en Morelia, Michoacán, con una capacidad para 39 mil personas.

El concepto de Monarcas Morelia surge en 1999, ya que hasta ese entonces el equipo se conocía como Club Atlético Morelia. Hoy se guía por la filosofía de Grupo Salinas y ha debutado 43 jóvenes en la primera división del país, además de tener un programa social llamado Monarcas en la Comunidad. El equipo también ofrece un concepto mercadológico para atraer y retornar la inversión de sus clientes.

## AZTECA COMUNICACIONES COLOMBIA

Bajo el lema “Somos la fibra que une Colombia”, Azteca Comunicaciones Colombia es la división que tiene a su cargo la instalación y operación del Proyecto Nacional de Fibra Óptica en Colombia, que fue adjudicado a la empresa mediante una licitación pública a finales de 2011.

Su proyecto es la construcción en 30 meses de una red de fibra óptica que llevará internet a 753 municipios del país, así como su operación por 15 años, conectará también con banda ancha a 2.000 instituciones públicas en los municipios contemplados. Invertirá 1.2 billones de pesos, de los cuales 415 mil millones serán aportados por el Gobierno y 800 mil millones por la Unión Temporal Fibra Óptica Colombia, conformada por las empresas mexicanas Azteca y Total Play Colombia.

El 95% de los empleados de se compone por talento local y “este proyecto permitirá que en el 2014 se alcance un cubrimiento del 95,5% de los municipios del país, mientras que hoy sólo el 27,2% tiene acceso a los servicios de banda ancha”.<sup>47</sup>

<sup>47</sup>s/a, “TV Azteca y Totalplay, encargados de fibra óptica”, [en línea], 27 de junio de 2012, Dirección URL: <http://www.aztecomunicaciones.com/centroservicios/vernoticia/8/tv-azteca-y-total-play-encargados-de-fibra-optica>, [Consulta: 9 de agosto de 2013].



IMAGEN 14. Logos de algunas de las unidades de negocio de Azteca.

### 1.3 Responsabilidad social

Actualmente las empresas no sólo se orientan a favor de la transparencia informativa, sino también a promover su compromiso social para proteger la reputación corporativa, ya que se aprecia la ética como un valioso acervo de la cultura empresarial. Hoy la empresa es consciente de la función social que desempeña.

“Hoy en día la responsabilidad social corporativa se ha incorporado a las empresas como una realidad esencial de su identidad y cultura, además de constituir una forma de respuesta a los cada vez más amplios intereses particulares que plantea y demanda el conjunto de públicos con los que se relaciona”.<sup>48</sup>

La interacción con la sociedad aumenta la reputación de las empresas y dichas políticas trascienden al interior de la compañía y en su comunicación interna. La responsabilidad social plantea un reto de comunicación para mantener informada a la planilla laboral y hacerla partícipe de las actividades de la organización, comprometiéndola con su desarrollo.

<sup>48</sup>Benito Berceruelo, *Comunicación interna en la empresa, claves y desafíos*, España, Wolters Kluwer, Serie: Biblioteca Aedipe de Recursos Humanos, 2011, pp. 66.

### **1.3.1 Fundación Azteca y Fundación Azteca America**

Fundación Azteca es una organización no lucrativa propiedad de Grupo Salinas que se dedica a promover diferentes iniciativas en materia social, entre sus principales temáticas están el mejoramiento de la salud y nutrición, conservación del medio ambiente y fomentar el cambio social y la educación.

Surge en 1997 y opera en México, El Salvador, Perú y Guatemala. A continuación se detallan los principales proyectos que han sido impulsados por Fundación Azteca.

En Estados Unidos opera Fundación Azteca America, que trabaja en colaboración con Azteca America para implementar programas de educación, recaudar fondos y crear conciencia sobre diferentes situaciones y problemáticas que enfrenta la comunidad Latina en aquel país.

Lleva a cabo campañas espejo a las realizadas por Fundación Azteca como Movimiento Azteca y Juguetón; y otras de corte más local que resaltan la promoción de los derechos de los migrantes y del voto latino, los problemas que afectan a niños de la comunidad latina, el fomento a la educación y la excelencia académica, la promoción de la lectura bilingüe, el cuidado de la salud y la responsabilidad financiera.

#### **1.3.1.1 Principales proyectos**

##### **MOVIMIENTO AZTECA**

Es una campaña de corresponsabilidad social abierta a la participación de organizaciones y personas en la realización de proyectos sociales y ecológicos. En 71 ediciones ha reunido más de 1, 600 millones de pesos en beneficio de más de 1 millón de personas.<sup>49</sup>

A través de tiempo televisivo en los canales de Azteca y Proyecto 40, Movimiento Azteca da voz a distintas organizaciones de la sociedad civil para promover sus causas, recaudar fondos y recursos y entregarlos a las instituciones beneficiadas.

<sup>49</sup>Informe de sustentabilidad de Azteca 2012, *op.cit.*

Hasta septiembre de 2013, Grupo Salinas ha realizado 77 Movimientos Azteca con el apoyo de empresas, organizaciones no lucrativas y de la sociedad civil. Entre sus campañas están apoyos para bancos de alimentos, niños en situación de calle, trasplante de órganos, detección oportuna de cáncer y conservación de la tortuga marina.

## VIVE SIN DROGAS

Es una campaña de comunicación masiva sobre el daño causado por las adicciones. Esta campaña ha realizado durante 15 años: 112 giras, 294 conferencias, 28 seminarios para padres y ha beneficiado a más de 340 mil personas.<sup>50</sup> Opera conjuntamente con la Secretaría de Salud.

## JUGUETÓN

Recibe este nombre la colecta organizada por Grupo Salinas que se realiza del 1 de diciembre al 5 de enero de cada año. Comenzó en el año de 1996 con el objetivo de invitar a la sociedad civil, empresas e instituciones a donar juguetes a niños en condiciones de vulnerabilidad.

En el último Juguetón, realizado en 2013, se recolectaron 16 millones 151 mil 773 juguetes. La colecta se realiza en un contenedor instalado afuera de Azteca Ajusco y el las televisoras locales, además de coleccionar recursos vía telefónica, internet o comprando o redondeando en alguna cadena de centros comerciales.

## LIMPIEMOS NUESTRO MÉXICO

Es una campaña con causa ecológica de acción, educación y conciencia ambiental. Agrupa brigadas en todo el territorio nacional para una recolección masiva de basura. Integra a todas las empresas que integran Grupo Salinas así como otros patrocinadores e instituciones.

<sup>50</sup>Informe de sustentabilidad Grupo Elektra 2012, *op.cit.*

Se realiza desde 2009, con el apoyo de la SEMARNAT, SEP, Grupo Bimbo y diferentes instancias de gobierno y privadas. Ha contado con más de 6 millones 200 mil voluntarios en promedio que han recolectado 60 mil toneladas de basura en todo el país. Además ha realizado brigadas en China, Perú, El Salvador y Guatemala.<sup>51</sup>

Realiza los siguientes concursos: líderes ambientales de la comunidad, ciudades más limpias de México y concurso recicla.

## PLANTEL AZTECA

Es una escuela mixta, privada y gratuita de nivel secundaria y bachillerato en México. Ha graduado más de 7,500 alumnos con un promedio superior a 8.5 y beca más de 2,400 alumnos.

Es reconocida en el Distrito Federal en los primeros lugares por el CENEVAL, y a nivel nacional como una de las mejores en la prueba ENLACE. También brinda financiamiento a sus alumnos graduados para que puedan continuar con sus estudios de licenciatura.

## ¡QUE VIVA LA SELVA LACANDONA!

Concurso anual de dibujo realizado con el apoyo del estado de Chiapas que promueve la conservación de la Selva Lacandona. En más de 9 ediciones ha hecho embajadores a más de 384 niños de 8 a 15 años. Se eligen 35 ganadores, uno por cada estado de la República Mexicana más 3 de América Latina a través de Fundación Azteca Guatemala, Perú y El Salvador.

## ESPERANZA AZTECA

Red nacional de orquestas sinfónicas para niños y jóvenes de escasos recursos entre 5 y 17 años. Desde 2009, ha integrado 55 orquestas sinfónicas y coros, 54 en 29 estados de la República Mexicana y una en El Salvador con más de 12,000 niños y jóvenes.

<sup>51</sup>*Ibid.*

Opera gracias a la suma de esfuerzos de diferentes actores sociales como la Cámara de Diputados, el Gobierno Federal y Gobiernos Estatales, Patronatos locales, Grupo Salinas y Fundación Azteca.

Fundó en Puebla en enero de 2012 “La Constancia Mexicana”, la Sede Nacional de Orquesta Sinfónica Esperanza Azteca que cuenta con aulas, fonoteca y videoteca para ser el centro de capacitación de todas las orquestas y coros de la red en el país.

### 1.3.2 Proyecto empresarial de sustentabilidad



IMAGEN 15. Principales programas de Fundación Azteca.

También forman parte de las acciones del Grupo el programa “Revalora tu mundo”, una campaña de comunicación interna que promueve el ahorro de energía y el aprovechamiento de los recursos naturales en las diferentes empresas que lo conforman.

Busca crear conciencia y facilitar los medios para la implementación de acciones de impacto ambiental y se maneja a través de la difusión de mensajes electrónicos en los sitios de la compañía, así como con capacitación y fomento de hábitos.

Realizó una exposición que contó con la participación de diferentes proveedores de productos y servicios sustentables, donde se brindaron nuevas opciones para el cuidado del medio ambiente, la reducción de desechos, así como el ahorro de agua y energía en las actividades cotidianas de los empleados.

Además de la campaña, Grupo Salinas cuenta con una Dirección de Eficiencia Energética y Sustentabilidad que fue creada en 2008. Desde su inicio, ha realizado más de 309 proyectos en materia energética para reducir el impacto ambiental de la compañía y transformar al grupo en una entidad sustentable.

Realiza además actividades de capacitación como conferencias virtuales, cursos en línea a empleados y campañas virtuales, acciones en materia ambiental, ahorro de energía, separación de desechos, emisiones y consumo de agua.

También, para contribuir en conjunto al cuidado del medio ambiente, realiza el Curso de Capacitación para el Uso Eficiente de la Energía Eléctrica dirigido a personal técnico de Grupo Salinas (Grupo Elektra, Azteca, Iusacell). El curso es impartido por el Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica (FIDE).



IMAGEN 16. Ejemplos de materiales utilizados para la difusión de la campaña “Revalora tu Mundo” en Grupo Salinas.

### **1.3.3. Fomento Cultural Grupo Salinas**

Fundado en 2001, Fomento Cultural Grupo Salinas es un conjunto de programas de acción que fomentan el patrimonio cultural de México a través de proyectos que difunden sus tradiciones y costumbres, así como publicaciones, concursos, exposiciones, eventos, proyectos especiales y de difusión de la cultura.

Entre sus actividades y publicaciones destacan; la serie de libros “Los valores de Grupo Salinas” o “El criollo en su reflejo”; las exposiciones “Viaje al patrimonio histórico de México”, “Otras miradas. Mujeres fotógrafas en México” o “Reporte Kahlo”; los desfiles de alebrijes monumentales: la escultura de llaves del Papa Juan Pablo II o las entregas del “Premio Nacional de la Plata Hugo Salinas Price”.

## **1.4 Grupo Salinas hoy**

A continuación se presenta una síntesis de la situación actual del Grupo en sus diferentes divisiones y subsidiarias.

### **1.4.1 Grupo Elektra**

Durante el año 2012, Grupo Elektra tuvo ingresos totales por 69 mil 863 millones de pesos, 32% más que en 2011.

Durante los primeros 6 meses del 2013 anunció contar con 18.8 millones de cuentas activas de crédito y 17.7 millones de cuentas activas de captación. Registró depósitos por 70,756 millones de pesos y una deuda de 22, 535 millones de pesos. Sus ingresos totales (tomando en cuenta los del sector financiero y comercial) fueron de 34, 927 millones de pesos.<sup>52</sup>

<sup>52</sup>Comunicado de resultados de Grupo Elektra 2T2013, Grupo Elektra, disponible en: <http://www.grupoelektra.com.mx/Downloads/reports.aspx?lang=es>

En cuanto a infraestructura el 52% de sus tiendas se encuentran en México (Tiendas Elektra Salinas y Rocha y Tiendas de Servicios Financieros); el 10% en Centro y Sudamérica (Tiendas Elektra y de Servicios Financieros); y el 38% en Norte América (Advance America).

En recursos humanos registra un total de 77, 473 empleados, el 76% de ellos laborando en México.<sup>53</sup>

Su principal subsidiaria, Banco Azteca México, tiene un registro de 17 millones de cuentas, un número sorprendente teniendo en cuenta que es un país con 28 millones de hogares.<sup>54</sup> Y son los créditos al consumo su principal segmento de negocio, pues representaron a finales de 2012, el 70% de su cartera bruta total.<sup>55</sup>

Gracias a lo anterior, actualmente Banco Azteca se posiciona como uno de los dos bancos más grandes de México en términos de la extensión de su red de distribución.

Por otro lado, Advance America concretó en febrero de 2013 la adquisición de Express Financial Services, una empresa de créditos a corto plazo con 118 centros de atención en Estados Unidos.

A un año de su adquisición, para el segundo trimestre de 2013, Advance America contribuyó a los ingresos del Grupo con 268 millones de pesos, registró un crecimiento del 12% en su plantilla laboral y superó en 27% su cartera bruta consolidada respecto al mismo periodo del año anterior.<sup>56</sup>

#### **1.4.2. Medios**

Azteca cumple 20 años en agosto de 2013 y para celebrarlo, la televisora integró nuevas plataformas para difundir sus contenidos, como los dispositivos móviles.

<sup>53</sup>*Ibid.*

<sup>54</sup>Información de la revista digital *Grupo Salinas Hoy*, núm. 63, mayo 2013, disponible en: <http://www.gruposalinas.com/Reportes.aspx?p=GSUpdatees&tipo=8>

<sup>55</sup>Informe Anual Banco Azteca 2012, Grupo Elektra, *op.cit.*

<sup>56</sup>Comunicado de resultados de Grupo Elektra 2T2013, *op.cit.*

Cabe mencionar que durante el año 2012 canal 7 produjo el 23% de su programación diaria; mientras el canal 13 produjo el 70% de su programación total; siendo su principal producción las telenovelas, *reality shows*, noticiarios, variedades musicales, *talk shows* y programas de deportes.<sup>57</sup>

Además Azteca exportó 6, 879 horas de programación producida, generando ventas por 9.7 millones de dólares. Aunque el total de sus ventas netas fue de 12, 570 millones de pesos.<sup>58</sup>

Al 31 de diciembre de 2012, 5 mil 193 personas prestaban sus servicios a TV Azteca, de los cuales, mil 826 eran trabajadores independientes.

En los primeros 6 meses de 2013, los ingresos por televisión abierta representaron el 88.3% del total, sin embargo hubo una disminución del 12% en ventas comparado con el mismo periodo del año anterior.<sup>59</sup>

Durante lo que va del año la programación de Azteca 7 y Azteca 13 ha incluido los *reality show* “Segunda temporada del la Isla”, “México baila” y “La Academia kids”. Además estrenó programación como la revista “Deberían estar trabajando”; 3 novelas llamadas *Vivir a destiempo*, *secretos de familia* y *destino*; el programa de barra de opinión “En el ring” y el programa “N2 Ruedas” que incluye información del mundo de las motocicletas con la colaboración de Italika.

En el caso de Proyecto 40, inició el año 2013 con una campaña de cambio de imagen titulada “Proyéctate” (Ver imagen 18).

En cuanto al Proyecto Azteca Comunicaciones Colombia, recibió en el mes de marzo de 2013 el premio “Evaluemos” por innovación e implementación de un proyecto de tecnologías de la información y comunicación.

<sup>57</sup>Informe Anual TV Azteca 2012, *op.cit.*

<sup>58</sup>Información de la revista digital *Grupo Salinas Hoy*, núm. 61, marzo 2013, disponible en: <http://www.gruposalinas.com/Reportes.aspx?p=GSUpdatees&tipo=8>

<sup>59</sup>Reporte trimestral 2T13, TV Azteca, disponible en: <http://www.irtvazteca.com/downloads/reports.asp>

Hasta el momento de la elaboración de este trabajo tiene concluida la primera etapa del “Programa Nacional de Fibra Óptica”, con 452 municipios cubiertos de 753. Entre las zonas beneficiadas están los departamentos de Antioquía, Caldas, César, Cundinamarca, Guajira, Meta, Nariño, Norte de Santander, Santander, Sucre y Tolima.



IMAGEN 17. Banner de Conmemoración de 20 años de Azteca.



IMAGEN 18. Cartel de la campaña de cambio de imagen de Proyecto 40..

### 1.4.3 Responsabilidad social

Durante las jornadas de Limpiemos México en el año 2012, se contó con el apoyo de 6.2 millones de voluntarios y se alcanzó la recolección de 30 mil toneladas de basura, además se realizó en Perú, El Salvador y Guatemala. Sólo la 5ª jornada contó con el apoyo de la liga MX y más de 7 mil personas como voluntarios recolectaron 38 mil 152 toneladas de basura.

En 2013, el Movimiento Azteca número 74 logró reunir más de 26 millones de pesos para prevenir la discapacidad en alrededor de 7 mil recién nacidos con el apoyo del RENAPRED, Fundación Acir, ISA Corporativo, DHL y Secretaría de Salud Federal, Gobiernos Estatales, SEDESOL y CNDH.<sup>60</sup>

Mientras que el número 73, reunió 8.5 millones de pesos para la fundación “En nuestras manos”, que capacitaría a 850 personas con un oficio, con la ayuda de Fomento Social Banamex y Fundación Farmacias del Ahorro.

El juguetero realizado en 2013 recolectó un total de 16 millones 215 mil 523 juguetes, lo cual representó un récord para la Fundación Azteca. También se organizó en ediciones para El Salvador, Guatemala y el sur de los Estados Unidos.

Orquesta Sinfónica Esperanza Azteca sumó Cholula a la red de 54 orquestas en México y el Salvador con más de 12 mil niños en la música clásica. En tanto que Plantel Azteca graduó la 14ª generación de secundaria y la 11ª de bachillerato.

<sup>60</sup>Revista digital Grupo Salinas Hoy, núm. 63, *op.cit.*

## CAPÍTULO 2

# EL CONCEPTO 2.0 EN LA INTERNET DE GRUPO SALINAS

Internet ha evolucionado a 2.0 y con él los procesos de comunicación empresarial, ya que el cambio en sus tecnologías introduce más flexibilidad en las estructuras organizativas y genera una recomposición del perfil, vínculos y relaciones de las personas dentro de la empresa.

Los empleados fuera de las corporaciones son usuarios y consumidores de medios sociales, por lo que en un futuro cercano serán una realidad en la intranet de cualquier empresa que pretenda competir en el mercado.

Según resultados de la Encuesta Global Intranet 2.0 2012,<sup>61</sup> de 651 participantes, el 76% de las empresas utilizan al menos una herramienta social pero sólo el 15% de ellas tiene una intranet completamente social. Y la utilización de alguna no garantiza su implementación total, por ejemplo, aunque el 70% de las empresas encuestadas ofrecen foros de discusión, solo 30% los implementan en toda la empresa.<sup>62</sup>

Y ¿por qué es importante entender estos cambios?, ¿cómo participa el público interno en el este nuevo modelo de comunicación?, ¿cómo hace la empresa para cambiar sus prácticas hacia la web 2.0?

En este capítulo y a través del ejemplo de la intranet de Grupo Salinas, se dará respuesta a estos cuestionamientos, se explicará cómo la empresa 2.0 deja de ser descendente, sin feedback y meramente informativa, como estructura y utiliza su portal corporativo y qué tipos de herramientas integra en él.

<sup>61</sup>Prescient Digital Media, *Social Intranet Study 2012 Summary Report*, [en línea], febrero 2013, Dirección URL: <http://www.prescientdigital.com/downloads/social-intranet-study-2012-summary-report>

<sup>62</sup>Esta encuesta fue realizada por la consultora Prescient Digital Media que tiene entre sus clientes a Master Card, Pepsi, Toshiba, HSBC, Sony, Kimberly Clark y Home Depot, por mencionar algunos.

## **2.1 Grupo Salinas migrando hacia la empresa 2.0**

La web 2.0 es la última generación de internet. La evolución de una red estática a una dinámica gracias a la aparición de nuevas tecnologías y herramientas sociales que vinculan a los usuarios y les permiten generar, comentar y distribuir contenidos.

La web 2.0 es una sociedad más participativa e incluso comprometida, con contribuciones de usuarios no anónimos cuya reputación destaca en vía de su opinión, hay mayor comunicación e interacción.

La incorporación de esas herramientas y comportamientos al ámbito empresarial conformaría lo que llamamos Empresa 2.0, aquella que utiliza dichas herramientas para facilitar la compartición del conocimiento y la colaboración entre sus empleados.

Grupo Salinas ha comenzado sus pasos para migrar a la Empresa 2.0, ha incorporado nuevas herramientas, aplicaciones y lenguaje de programación para ser más competitiva, tener presencia importante en el mercado y también, para aprovechar las oportunidades y facilidades que ofrecen dichas herramientas al interior de su organización.

A pesar que los medios sociales en Intranet son relativamente un nuevo fenómeno que apareció a penas hace 7 u 8 años, es claro que están transformando la percepción de la identidad tanto personal, como social y empresarial; la privacidad entre el mundo virtual y el real y el poder del usuario de internet.

Estos mismos cambios se producen con la introducción de estas herramientas en la empresa. Al observar el impacto social de la web 2.0, Grupo Salinas decidió adoptarlas para su práctica empresarial.

Gracias a este tipo de decisiones tomadas en conjunto por un amplio grupo de colaboradores y especialistas, y sometidas a procesos de aprobación entre los diferentes departamentos del Grupo, la introducción de algunas de estas herramientas ha abierto nuevos canales de comunicación, mejorado las relaciones internas de los empleados y facilitado la colaboración en su trabajo diario.

A continuación se exponen las principales diferencias entre el modelo de empresa 1.0 y el 2.0, siendo el primero el más clásico y que aún no ha adoptado herramientas de la web social; mientras que el segundo es el modelo de empresa al que está migrando Grupo Salinas.

<b>EMPRESA 1.0</b>	<b>EMPRESA 2.0</b>
Organización jerárquica vertical donde predomina la información	Organización vertical, horizontal y transversal; predomina la comunicación
Tecnología determinada por las TICs	Tecnología que permite el uso y manejo por parte de los usuarios
Estática y rígida	Dinámica y adaptativa
Contenidos con patentes y propiedad intelectual	Contenidos propios y de creación colectiva
Niveles controlados de participación	Autogestión y libre participación
El valor lo agrega la herramienta	El valor es añadido por el usuario
Equipos de trabajo seleccionados	Grupos de trabajo que se organizan
Comunicación controlada	Transparencia comunicativa

IMAGEN 19. Diferencias entre la Empresa 1.0 y la Empresa 2.0.

La adopción de estas nuevas características en las empresas de Grupo Salinas trae consigo “una estructura más horizontal, donde las decisiones no necesariamente tienen que venir de las altas jerarquías, los empleados tienen el poder de tomar decisiones por sí mismos y pueden comunicarse con otros departamentos cuando lo necesiten”.<sup>63</sup>

Es decir, la Web 2.0 ha cambiado la concepción del poder desplazando las estructuras verticales de las empresas a estructuras horizontales. En Grupo Salinas, los trabajadores se organizan por sí solos a través de los canales de comunicación que les ofrece el portal corporativo sin necesidad de recibir órdenes de sus superiores.

<sup>63</sup>Elena López Ortega, “Uso de las herramientas de la web 2.0 en la empresa: situación actual y tendencias”, Proyecto de fin de carrera, Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, 2009, pp.130.

Los procedimientos para la aprobación de campañas, la publicación de textos o el desarrollo de proyectos siguen pasando por la aprobación de los líderes de cada departamento, sin embargo, los trabajadores se organizan por sí mismos y aprovechan las herramientas tecnológicas a su alcance para potencializar su trabajo en equipo, los tiempos de entrega o sus aportaciones.

De este modo, la plantilla laboral se convierte en emisor y tiene una actitud activa ante la empresa, sin embargo, se deben considerar algunos limitantes observados:

**1.** Debido al tipo de puesto que tienen algunos trabajadores en la empresa, no les es posible tener conectividad continua.

**2.** Algunas estaciones de trabajo no cuentan con actualizaciones de software o incluso, con las mismas versiones de algunos componentes necesarios para el óptimo funcionamiento de la intranet corporativa.

**3.** Existe un desconocimiento del uso de herramientas sociales en empleados que no conviven con ellas o no les interesa conocerlas.

Así que aunque la interconexión de usuarios aporta creatividad y diálogo a las actividades diarias dentro del Grupo, se necesitan implementar medidas de adaptación y uso permanente de las nuevas tecnologías.

Todo lo anterior, es posibilitado en la organización mediante el portal corporativo, la intranet empresarial. Mediante la adopción de prácticas más colaborativas y la integración de herramientas 2.0 al sitio interno común de la empresa, su intranet se ha vuelto social.

Una Intranet social puede no incluir todas las herramientas del *social media* pero si debe integrar algunas que le otorguen ese carácter “social”. Más adelante se desglosarán las principales herramientas utilizadas en el portal del Grupo.

Los profesionales a cargo de la comunicación interna en el grupo y sus afiliadas están conscientes del nuevo papel del empleado como consumidor de medios sociales y productor de contenidos.

Además, la nueva generación de jóvenes digitales que han convivido con tecnología toda su vida comienza a entrar al mundo laboral. De modo que hay un interés por parte de los mismos individuos de la organización por trasladar las herramientas sociales al mundo laboral.

La integración de esos esfuerzos en Grupo Salinas se realiza de la siguiente manera: las personas implicadas en el lanzamiento y desarrollo de los blogs, redes y demás herramientas interactivas están dentro de la empresa en un departamento de redes y sistemas colaborativos desde donde las administran.

Pero los empleados colaboran desde diferentes departamentos o designan un grupo responsable formado por representantes de esos departamentos. Por lo tanto, la participación no es limitativa, sólo está administrada y regulada por un equipo de trabajo transversal que habilita la comunicación y la retroalimentación.

De acuerdo al análisis anterior, las razones por las cuales Grupo Salinas y sus subsidiarias han comenzado el proceso de transformación hacia una empresa 2.0 a través de la habilitación de una intranet social son las siguientes:



IMAGEN 20.  
Indicadores de una Intranet de tipo social en el portal corporativo.

Grupo Salinas si bien no utiliza todas las herramientas sociales disponibles en el mercado digital para las empresas, si ha implementado varias de ellas y otorga una oportunidad abierta a todos los empleados para utilizar las herramientas desde la página principal de intranet. Incluso para aquellos que no cuentan con computadora o dispositivos móviles para conectarse a internet, existen en las oficinas de los corporativos kioscos que permiten dicha conexión.

Fomenta la participación de sus colaboradores a la hora de generar, completar y difundir contenidos, además mediante diversas acciones de reconocimiento laboral promueve una mayor colaboración. Recordemos que gracias a la democratización del internet, actualmente el estatus no se adquiere únicamente mediante una posición social o académica, sino que es posible que los empleados destaquen por su participación.

En el corporativo los roles de productor y consumidor de información se alternan entre trabajadores y departamentos generando un flujo de información descentralizado que permite y potencia la interacción entre los empleados de todos los niveles jerárquicos en proyectos, colaboraciones y contenidos.

Al abrir canales de escucha para toda la organización, implementa varias opciones de expresión corporativa con lo que permite una escucha real de las aportaciones de los colaboradores y sus equipos de trabajo. Al mismo tiempo se amplía el alcance para responder de forma constructiva ante problemas, errores de comunicación o diversas circunstancias que sucedan dentro de la organización.

Finalmente aprovecha el *know-how* de toda la organización al permitir la asociación, colaboración y difusión de proyectos de creación colectiva, potenciando los principales beneficios del intranet social: productividad, competitividad y colaboración.

### **2.1.1 Importancia del desarrollo tecnológico**

La evolución del entorno socio económico gracias al importante cambio tecnológico que vivimos, los cambiantes entornos y los nuevos valores de internet (una red global como

elemento de igualdad, sistema democrático, interactivo y transparente), ha tenido un impacto sobre la organización y más concretamente sobre la forma organizativa.

Es por ello que adecuar la tecnología a la empresa y permitir que toda la plantilla laboral la asimile es de vital importancia para la organización porque una vez que las tecnologías entrantes han sido asimiladas y apropiadas, se producen cambios positivos en las organizaciones.

La eficacia de la organización resultará del equilibrio entre las necesidades de tratamiento de información y su capacidad para usarla, del uso y enfoque que le den a sus herramientas y de la apuesta que hagan por invertir en tecnología.

Como escenario de cambio internet crea una “plataforma tecnológica que permite ampliar extraordinariamente el intercambio artístico y cultural; permite la creación de una plataforma de cultura en la sociedad y su expresión”.<sup>64</sup>

Utilizar la intranet corporativa para potenciar el acortamiento de distancias, la accesibilidad y velocidad de información y mejorar la capacidad de intercambio permite hacer de ella un medio complementario y suplementario de comunicarse.

Es la innovación en los procesos de Grupo Salinas lo que le permitirá continuar su crecimiento y desarrollo como empresa, innovar e implementar nuevas tecnologías es un proceso de trabajo que da resultados tanto en nivel interno como externo siempre y cuando la tecnología utilizada se asimile y apropie por los empleados.

Pero es trabajo de los líderes de una organización “regenerar su empresa, descubrir sus capacidades de auto organización dando a cada uno la posibilidad de utilizar sus facultades de imaginación para crear nuevas actividades, mejorar el clima relacional, reconstruir la cultura de la empresa”.<sup>65</sup>

<sup>64</sup>Manuel Castells, “La dimensión cultural de internet”, *Revista Andalucía Educativa*, Núm. 36, Barcelona, 2009, pp. 10.

<sup>65</sup>Frédéric Alin; Denis Lafont; Jean-François Macary, *El Proyecto Intranet*, España, Ediciones Gestión 200 S.A., 1997, pp. 13.

Durante la convención “Acceso 2013” de Grupo Elektra celebrada en Los Cabos, Baja California Sur el Presidente de Grupo Salinas, Ricardo Salinas Pliego, mencionó su filosofía acerca de la necesidad permanente de actualizar métodos.

“El mundo está en el inicio de una gran revolución gracias a la tecnología, que permite una conectividad permanente y acceso a la información, el conocimiento, la comunicación y diversos servicios (...). El entorno actual exige gran imaginación y creatividad para adaptarse rápidamente a los constantes cambios”.<sup>66</sup>

Para ejemplificar cómo Grupo Salinas lleva a la práctica esta filosofía, a continuación se citan algunos ejemplos de innovaciones y cambios tecnológicos implementados en las compañías del corporativo.

En cuestión de medios, en febrero de 2013 Azteca renovó su portal de internet para los canales Azteca 7 y Azteca 13 (ver imagen 21). Además de la nueva imagen y distribución, se integraron herramientas de la web 2.0 como *Twitter* y *Facebook* para ofrecer al internauta mayor interacción con artistas y conductores.

Al respecto, Fernando Campos, director de Azteca Internet puntualiza que “aprovechar el contenido de Azteca mediante nuevas plataformas tecnológicas (...) es el mejor reto para Grupo Salinas en su conjunto, el implantar una cultura digital en cada área, facilitar el proceso para que las diferentes unidades incorporen componentes digitales como extensiones de sus negocios actuales”.<sup>67</sup>

A finales de 2012, Proyecto 40 comenzó a transmitir en su señal en alta definición. Mientras que Grupo Elektra anunció contar con sistemas de información de vanguardia que permiten el acceso a información en tiempo real a nivel grupo y por unidad de negocio las 24 horas de los 365 días del año. Además integró una red satelital digital que vincula todas las sucursales y oficinas centrales en tiempo real, cámaras digitales en

<sup>66</sup>“Grupo Elektra lleva a cabo gran convención” [en línea], *Grupo Salinas Hoy*, núm. 61, marzo 2013, pp. 6. Disponible en: <http://www.gruposalinas.com/Reportes.aspx?p=GSUpdatees&tipo=8>

<sup>67</sup>“Nombres y rostros”, [en línea], México, *Grupo Salinas Hoy*, número 60, febrero 2013, pp. 13. Disponible en: <http://www.gruposalinas.com/Reportes.aspx?p=GSUpdatees&tipo=8>



IMAGEN 21. Home del nuevo sitio web de Azteca.

ventanilla y lectores de huellas digitales en cajeros automáticos para seguridad de las operaciones.

El formato de tienda Elektra también estrenó en 2013 su sitio de servicios financieros, en el cual perfeccionó puertas virtuales para la tienda online de Elektra que ofrece servicios como apertura, inversión, solicitud de tarjetas de crédito, envíos, promoción de compras, banca en línea y móvil (ver imagen 22).

La Academia Kids incorporó un casting online, se inició la digitalización de Plantel Azteca con Ipads, cañones y pizarrones electrónicos. También se anunció la disponibilidad del Blog de RSP para dispositivos móviles (ver imagen 23).

Para Ricardo Salinas Pliego “buscar continuamente ser mejores es lo que impulsa a las organizaciones a mantenerse en una posición de liderazgo de largo plazo. Una economía donde abunda esta filosofía aumenta la eficiencia de su industria y mejora los niveles de vida de su población”.<sup>68</sup>

<sup>68</sup>Tomado del artículo “Kaizen”, *Blog de Ricardo B. Salinas Pliego*, 28 de septiembre de 2009. [en línea], Dirección URL: <http://www.ricardosalinas.com/blog/blog.aspx?GUID=ea9727b5-9414-477c-bb8e-431627aa5751>



IMAGEN 22. Nuevo sitio de Elektra.



IMAGEN 23. Banner que promueve la descarga del Blog de Ricardo Salinas Pliego a dispositivos móviles.

## 2.1.2 La cultura empresarial del Grupo

Para que una empresa pueda evolucionar al rango 2.0 requiere un cambio de cultura empresarial, donde la adaptación de las tecnologías y el comportamiento de los empleados se orienten a la compartición de conocimientos y a la colaboración corporativa.

Ricardo Salinas resalta que los principios que guían a sus empresas son fundamentales para las ideas, acciones y cultura empresarial “Grupo Salinas no es solamente un conjunto de empresas. Es una forma de vida. Una manera de ver la sociedad. Un proyecto de nación sustentado en valores concretos. Una visión del mundo y de la humanidad”.<sup>69</sup>

La web 2.0 no ha inventado la colaboración y la comunicación entre las personas, lo que hace es ofrecer un enorme abanico de posibilidades para facilitar el intercambio y la cooperación entre individuos. La generación de estos canales de participación se consolida bajo estructuras abiertas y horizontales que promueven la creatividad y la inteligencia colectiva, en beneficio del bien común.

Es decir, las tecnologías de la web social proporcionan a las empresas herramientas para potencializar el talento de sus trabajadores a través de distintas fuentes porque no se trata sólo de una irrupción tecnológica, sino de un cambio profundo de tipo social.

Así, las compañías que promuevan ambientes de trabajo más colaborativos serán capaces de atraer individuos más brillantes y “competir con talento y no por talento (...) este talento podrá ser virtual, móvil y global, puesto que los empleados podrán trabajar desde cualquier parte, cuando quieran y a través de cualquier dispositivo”.<sup>70</sup>

“El impacto no está basado en la tecnología, sino en los cambios de cultura que genera”.<sup>71</sup> Un cambio en los hábitos de consumo utilizando más los medios sociales que los tradicionales. Un cambio en los dispositivos que dan movilidad de internet al usuario.

<sup>69</sup>Sergio Sarmiento, *op.cit.*, p.5.

<sup>70</sup>Elena López Ortega, *op.cit.*, p. 133.

<sup>71</sup>Nuria Saló, “Aprender a comunicarse en las organizaciones”, Barcelona, Paidós, 2005, pp. 81.

La transformación hacia una cultura 2.0 necesita la ayuda de la parte superior, de un enfoque de liderazgo donde los altos ejecutivos sean modelos a seguir y lleven información a través de canales no tradicionales.

En este sentido, no puede negarse la presencia del presidente de Grupo Salinas para fomentar la colaboración entre las divisiones de la compañía en su constante búsqueda de mejoramiento.

Actúa a través de su blog, con mensajes en la intranet corporativa, promoviendo la cultura empresarial, con programas de desarrollo y crecimiento profesional para sus colaboradores además de otras acciones para reforzar el cambio hacia una cultura 2.0 dentro de las compañías que conforman el corporativo.



IMAGEN 24. Home page del blog personal de Ricardo Salinas Pliego.

Como ejemplo del esfuerzo de la compañía por reforzar una cultura corporativa donde se privilegia la participación, los contenidos y el factor humano, a continuación se mencionan acciones que fueron implementadas.

Debido a la importancia del código de ética en Grupo Elektra, que promueve que el manejo de conflictos, la actuación de la Compañía y de sus miembros se apegue a las leyes, reglamentos y disposiciones aplicables; los empleados del Grupo deben obtener una certificación en el código de ética obligatoria cada 3 años mediante un curso en línea.

Así mismo, pone especial interés en la capacitación de su planta laboral. Grupo Elektra fomenta el aprendizaje y mejora constante mediante el CDI, Centro de Diseño Instruccional, mediante el cual, diseña entrenamientos y desarrolla cursos para todos los países en que tiene presencia.

La metodología de aprendizaje utilizada es conocida como Khan, que consiste en cursos de audio y video de no más de 6 minutos para transmitir conceptos a través de los diferentes canales de percepción en tiempo óptimo. Además la capacitación en línea se complementa en un aula virtual.

En Centro y Sudamérica se utiliza un modelo de capacitación a distancia que consta de 4 módulos o fases: básica, intermedia, avanzada y crecimiento para el siguiente puesto.

En Banco Azteca a lo largo de 2012, la capacitación en línea representó un 85% del total impartido en dicha unidad de negocio,<sup>72</sup> se complementó con un aula virtual, conferencias, retroalimentación y recreación de situaciones en las sucursales para una mejor implementación de cada campaña.

En Azteca durante 2012, 22 mil 480 horas de capacitación fueron impartidas a mil 780 empleados y el *e-learning* se extendió a mil 500 empleados; éste comprende tutoriales, clases en aula virtual, cursos pregrabados, Podcast, comunidad virtual, videos y guías. La inversión en capacitación durante ese año fue de 15.6 mdp.<sup>73</sup>

<sup>72</sup>Banco Azteca Informe anual 2012, Grupo Elektra, 2013. Disponible en: <http://www.grupoelektra.com.mx/Downloads/infoanual.aspx?lang=es>

<sup>73</sup>Informe de sustentabilidad Azteca 2012, *op.cit.*

El reconocimiento al factor humano también es parte de la cultura empresarial, pues busca reconocer el poder del empleado en la construcción de una intranet social.

Por ejemplo, Italika reconoce a sus pilotos entregando motocicletas y reconocimientos a 242 empleados,<sup>74</sup> mientras que Copa Plaza Elektra reconoce a los mejores en cada puesto.

El valor agregado que tiene la entrega de estos reconocimientos, es su posterior difusión a través de los diferentes medios y canales en Grupo Salinas, permitiendo que los empleados reconocidos tengan un mayor prestigio dentro de la comunidad laboral.

Por otro lado, en febrero de 2013 arrancó la cuarta generación del programa ALAS (Programa Avanzado para Líderes a través de la Acción Sistemática) para Grupo Elektra y Azteca. Forma líderes en 4 áreas: filosofía de Grupo Salinas, gente, negocio y acción social. Mediante este programa la empresa reconoce el valor de sus líderes través de un centro de liderazgo para ejecutivos.

Dicho programa está basado en las premisas y metodología diseñada por Noel Tichy que establece que las organizaciones exitosas son las que propician la enseñanza. “En una organización así todos enseñan y todos aprenden”.<sup>75</sup> Con estas premisas se impulsa la colaboración y participación horizontal, vertical y transversal.

Actualmente el reto que enfrenta la empresa es gestionar los cambios culturales al tiempo que incorpora los medios sociales a los procesos diarios, para así, desarrollar un espacio seguro y de integración para sus empleados.

Los empleados al interior de las diferentes empresas de Grupo Salinas precisan de una plataforma de encuentro multidireccional que comunique a todas las unidades de negocio, un espacio de diálogo que ayude a dinamizar la información para que los mensajes fluyan eficazmente en todos los sentidos y todas las direcciones.

<sup>74</sup>Revista digital *Grupo Salinas Hoy*, núm. 66, agosto 2013, disponible en: <http://www.gruposalinas.com/Reportes.aspx?p=GSUpdatees&tipo=8>

<sup>75</sup>“Lo mejor del blog de Ricardo B. Salinas” [en línea], *Grupo Salinas Hoy*, núm. 61, marzo 2013, pp. 17. Disponible en: <http://www.gruposalinas.com/Reportes.aspx?p=GSUpdatees&tipo=8t>

Parte del cambio de cultural empresarial, es lograr que las personas que trabajan transmitan sus motivaciones, percepciones y expectativas, que conozcan sus capacidades para intercambiar conocimientos; para favorecer la escucha y el diálogo; construir referencias y desarrollar conocimiento. Para lograr el cambio exitoso de toda la organización a la cultura 2.0, la empresa debe continuar realizando las siguientes acciones:

<b>POSIBILITAR</b>	<b>el acceso a la información y a la tecnología disponible en la organización para favorecer un entorno más colaborativo.</b>
<b>CREAR</b>	<b>una cultura de participación en la empresa valorando el esfuerzo de los empleados como creadores.</b>
<b>FACILITAR</b>	<b>el feedback constante entre y con los empleados; el mundo digital se mueve en un feedback constante y usando las herramientas 2.0 es más fácil de proporcionar.</b>
<b>RECONOCER</b>	<b>a las personas como su principal activo y la calidad de trabajo de sus colaboradores; todo ello nuevamete recae en la cultura de la participación y colaboración.</b>

IMAGEN 25. Ejes de acción para favorecer el cambio a la cultura empresarial 2.0

En Grupo Salinas se construye una cultura empresarial receptiva y colaborativa, donde la retroalimentación es el eje fundamental en la circulación de la información.

“Podemos incorporar nuevas herramientas pero si la cultura corporativa es 1.0 y si no somos capaces de enmarcar la comunicación *on line* en una estrategia global no daremos un paso realmente eficaz”.<sup>76</sup>

## 2.2 El portal de intranet corporativo

Intranet se define como “la utilización de todas o parte de las tecnologías y de las infraestructuras de internet para las necesidades de transporte y de tratamiento de los flujos de información internos de un grupo de usuarios identificados”.<sup>77</sup>

<sup>76</sup>Benito Berceruelo, *op.cit.*, p. 111.

Intranet es una red virtual privada con un protocolo o lenguaje común. Nació de la voluntad de las empresas usuarias de internet para utilizar la red como canal de distribución y venta. Es la convergencia de las telecomunicaciones y las tecnologías computacionales cuyo éxito ha sido la efectividad informativa y comunicativa.

“La implementación y utilización de redes de empresa intranet coincide con la necesidad de disponer con un sistema de información muy evolutivo que permita obtener la reactividad necesaria de las organizaciones frente a un entorno externo móvil”.<sup>78</sup>

Se diferencia del internet por la población de usuarios, que es privada, reconocida e identificable. Hoy en día su desarrollo avanza hacia la movilidad y la ubicuidad por su apertura a las nuevas tecnologías de la información y comunicación y por su adaptación acorde a las necesidades de la empresa.

Además comienza a hablarse de la Intranet social, término utilizado para describir un Intranet con características de los llamados medios sociales. Unos pocos empleados o un blog ejecutivo no hacen un Intranet social, porque requiere participación activa y varios medios sociales integrados en múltiples canales.

Intranet social es aquella que cuenta con diversas herramientas de los medios sociales para la mayoría o para todos los empleados, disponibles para ser utilizadas como vehículos de colaboración y para compartir conocimiento con los demás empleados. Puede ofrecer blogs, wikis, foros de discusión, redes sociales o una combinación de éstas u otras herramientas de la web 2.0.

### **2.2.1 Estructura y organización**

La intranet corporativa objeto del presente trabajo, es la red privada perteneciente a Grupo Salinas y sus diferentes divisiones de negocios. Está dirigida a todos los agentes

<sup>77</sup>Frédéric Alin; Denis Lafont; Jean-François Macary, *op.cit.*, p.41.

<sup>78</sup>*Ibid.*, p. 16.

que interactúan en ella y se utiliza a través del internet y ordenadores de la empresa para compartir de forma segura información de la compañía.

El portal corporativo se ha consolidado como el canal de comunicación interna por excelencia porque puede dar cabida a todos los documentos internos, fomentar la comunicación interdepartamental y la transición de conocimiento además de tener como gran ventaja su rapidez y economía.

Es además, un soporte de comunicación interna que permite fomentar la participación, el intercambio de información y el sentimiento de pertenencia porque ha iniciado su transformación a la intranet social. Tiene conexión inmediata a través de los ordenadores de la compañía y se accede a ella autenticándose con el número de empleado que acredita al usuario como miembro de la empresa.

En un esfuerzo por ser práctico, ha creado entornos personalizados. Identifica la unidad de negocio del empleado y ahí lo sitúa, dividiendo en diferentes páginas, dentro del mismo sitio, la información para Grupo Elektra, Azteca o Grupo Iusacell. Así el colaborador tiene a su alcance la información más adecuada a su labor, sin impedirle que navegue libremente en otras páginas. También ofrece búsquedas temáticas, acceso a material compartido, links a sitios externos, consultas y promociones de temas importantes a través de *e-spots*, *banners* y *pop ups*.



IMAGEN 26. Tareas que desempeña el portal corporativo

El manual de cultura corporativa está disponible en el sitio, así como la misión, visión y valores de la compañía, la historia de la empresa, y una guía para la correcta aplicación de la identidad corporativa en medios impresos o digitales. A través de la Intranet también están disponibles:

- ◆ Noticias destacadas del Grupo
- ◆ Normas internas y circulares de cada compañía
- ◆ Oportunidades de formación como publicación de cursos y certificaciones
- ◆ El directorio de empleados
- ◆ Un buzón de sugerencias
- ◆ Conexiones a bases de datos externos como los sitios comerciales de las empresas que conforman Grupo Salinas
- ◆ Información de actos corporativos públicos e internos
- ◆ Calendario
- ◆ Sitio de soporte al usuario con asistencia remota y chat
- ◆ Información a colaboradores como las consultas en nutrición, masajes orientales, el menú del día, promociones para empleados en fechas especiales, tips, un servicio de venta y renta de productos y otros servicios para el personal.

El portal de intranet necesita continuidad, mantenimiento, cooperación y organización. Es flexible, ágil, dinámico e instantáneo. Entre sus ventajas están la gestión de la información y que optimiza la comunicación interna debido a la velocidad, coherencia, disponibilidad, universalidad y el flujo libre.

La estructura y organización del sitio buscan dejar atrás la comunicación unidireccional para permitir la multidireccionalidad y dominio del usuario en la búsqueda de contenidos, herramientas e información, así como facilitar la búsqueda de información de forma rápida y funcional a través de una sencilla interfaz.

Su información se encuentra actualizada y ofrece una interconexión segura con redes locales de la empresa y sus filiales utilizando las estructuras públicas de internet, por lo que se puede acceder a otros portales web para resolver necesidades de información de la empresa.

### **2.2.2 Usos del portal**

En el portal corporativo de Grupo Salinas es el empleado quien ingresa y realiza la busca de los contenidos, aunque generalmente la empresa y sus departamentos buscan complementar los mensajes digitales con acciones presenciales, capacitación o eventos internos.

Para el equipo encargado del desarrollo y mantenimiento del sitio, fue evidente que, conforme el internet se desarrolló, el proceso de comunicación y colaboración apoyado en un contexto social produce una mayor apertura participativa y crea mejores resultados. Así que a partir de pequeñas iniciativas, el portal fue incluyendo nuevas herramientas.

El portal es una herramienta cotidiana en la organización porque con su utilización se asegura la continuidad de los flujos de comunicación al interior de la organización. Además construye un sistema de información flexible y evolutivo que permite adecuar nuevas tecnologías en el desarrollo normal de sus procesos.

Aunque los usos generales del intranet corporativo de Grupo Salinas están orientados a unificar el acceso de los usuarios, facilitar la comunicación y compartir información, a continuación se explican otros más, encaminados a los objetivos laborales de la organización y al mejoramiento de la comunicación interna.

Su principal desventaja es que la utilización de ciertos componentes técnicos informáticos, tales como el uso de algunos protocolos o actualizaciones de aplicaciones, no son compatibles con todos los equipos computacionales, por lo que la intranet pierde accesibilidad.

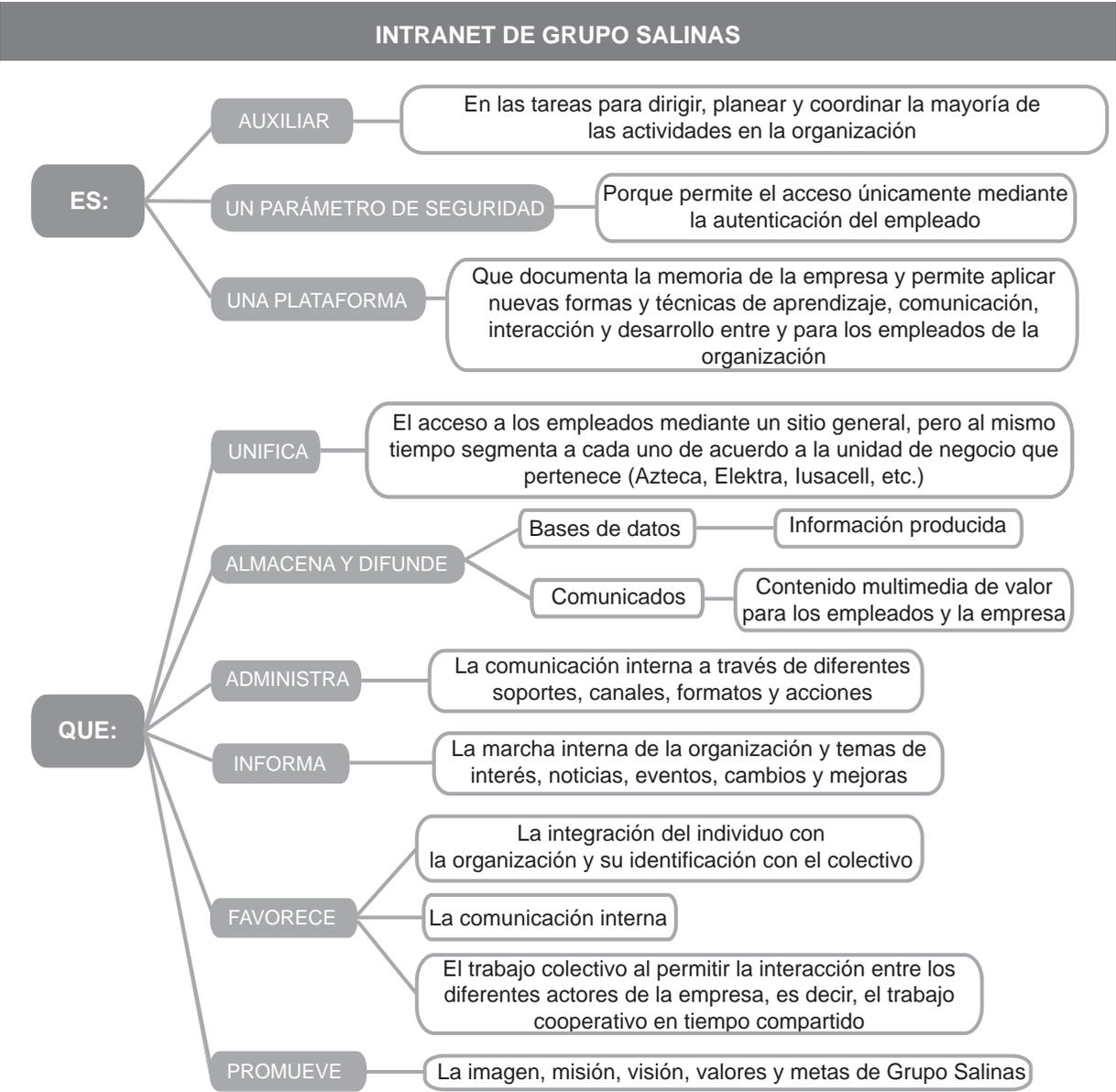


IMAGEN 27. Principales usos del portal de intranet corporativo

Al entender la importancia de la intranet corporativa y su funcionamiento como una organización de aprendizaje que permite la interacción, se comprende también como el núcleo de una cultura creativa que aumenta la efectividad de la organización.

Se debe realizar un esfuerzo por cambiar lo estático y lento de algunos sistemas para que todo el conocimiento que reside en la organización, pueda ser más amplio, completo y aprovechado.

A pesar de lo anterior y debido a que ofrece información permanente con una arquitectura independiente, la intranet empresarial constituye un sistema de información flexible y evolutivo que integra el dinamismo del mercado al adecuar nuevas tecnologías.

Sus aplicaciones y usos aún pueden mejorar y potencializarse debido a la apertura a las TIC y su adaptación acorde a las necesidades de la empresa; la intranet se reconfigura constantemente.

### **2.3 Tipo de medios utilizados para la comunicación interna en Grupo Salinas**

Los medios sociales pueden ser una gran herramienta para comunicarse con los empleados en el lugar de trabajo. Por naturaleza, están diseñados para construir comunidad y pueden ayudar a los empleados a comprometerse con temas claves como el rendimiento, la cultura empresarial, la colaboración y los valores.

Antes de comenzar a desglosar los más utilizados en Grupo Salinas, es pertinente diferenciar entre medios y canales.

“Los medios son canales no presenciales de comunicación masiva que se suelen categorizar según formatos similares. (...)Las acciones son interacciones de comunicación interna cara a cara que podrían clasificarse en masivas, segmentadas e interpersonales”.<sup>79</sup>

Los medios más utilizados utilizan plataformas gráficas, digitales y audiovisuales. En cambio, las herramientas sociales de la web 2.0, son programas y aplicaciones con diversos propósitos y que existen en un formato digital a través de la red.

Los medios de comunicación Interna dentro del corporativo son diversos y su elección depende de la estrategia de comunicación prevista; así como del grado de penetración que cada uno de los canales ha logrado alcanzar en el público interno.

<sup>79</sup>Marisa Cuervo, “El desafío de la comunicación interna en las organizaciones”, *Cuadernos del Centro de estudios de diseño y comunicación*, año 9, vol. 28, Buenos Aires, Facultad de Diseño y comunicación. Universidad de Palermo, abril 2009, pp. 65.

Todos se diferencian tanto por su costo, como por sus características (alcance, frecuencia, uso interno, posibilidad de personalización y de segmentación) y por la forma de persuadir al lector (nivel de impacto, de recordación, de saturación y tipo de lenguaje propio).

En la mayoría de las empresas de Grupo Salinas, los medios convencionales se han adecuado a los medios digitales, se podría decir que el medio se reformuló: el discurso cambió a dinámico y se toman las herramientas para extender los contenidos, ocasionando una convergencia de medios que complementan la comunicación existente.

Quienes están a cargo de la implementación de campañas o estrategias de comunicación seleccionan los medios de acuerdo a su frecuencia, alcance, impacto, estilo de diseño y redacción, objetivos y uso del canal, posibilidades de segmentación y audiencias objetivo.

Entre los principales medios se enuncian los siguientes, diferenciando los que corresponden a las herramientas de la web 1.0 de los que integran la web 2.0.

### **2.3.1 Herramientas tradicionales**

#### **REVISTA INTERNA O HOUSE ORGAN**

Es el medio de alcance masivo por excelencia, su estilo suele ser periodístico y tiene la finalidad de informar detalladamente a toda la plantilla laboral acerca de cada uno de los temas vigentes más importantes en la organización, mismos que no dependan de grandes cambios de contexto.

La revista interna informa a los trabajadores las novedades de la organización y puede estar abierta a la colaboración de los empleados. Se utilizan para reforzar la imagen corporativa, para establecer un vínculo de comunicación estable con los empleados y para transmitir la filosofía de la empresa y sus compromisos sociales.

En Grupo Salinas, TV Azteca creó su primer revista interna en 1995 y la llamó “Entre nosotros”, posteriormente cambió su nombre a “Entre Socios”, mientras que la de Grupo

lusacell se llama “Expresiones”. Ambas son en formato impreso y se distribuyen de manera local para cada empresa.

Pero Grupo Salinas como conglomerado tiene otra revista de publicación mensual y en formato digital llamada “Grupo Salinas hoy”, a través de ella informa los principales logros de sus compañías y noticias de eventos o acontecimientos de la empresa, incluye entrevistas con líderes y directivos, reportajes, lo mejor del blog de Ricardo Salinas y artículos para reforzar la misión, visión y valores del Grupo (ver imagen 28).

La conveniencia de su formato radica en la portabilidad, reducción de gastos y sobre todo, que cubre todas las unidades de negocio y está siempre disponible en línea.



IMAGEN 28.  
Revista digital de  
Grupo Salinas

## E-MAIL

Es una vía rápida de comunicación personal y grupal con altas probabilidades de segmentación, es de bajo coste y llegada al instante. Entre sus principales inconvenientes se encuentran su escasa recordación y la saturación de mensajes en la bandeja de entrada del empleado.

Da importancia a la comunicación directa al enviar y recibir mensajes mediante sistemas de comunicación electrónicos (texto y documentos digitales). Además, a través de otra herramienta disponible en el correo electrónico, el personal de la empresa puede enviar mensajería instantánea en tiempo real.

## FOLLETERÍA, FLYERS Y CARTAS

Son medios de apoyo o soporte a comunicaciones desarrolladas en conjunto con otros canales. Ofrecen una gran variedad de opciones creativas tanto en redacción como en posibilidades de personalización y diseño, permitiendo más recordación e impacto.

El uso de este medio en Azteca es principalmente para reforzar otras acciones de comunicación, por ejemplo, en la difusión de un proyecto llamado Biblioteca Azteca, que incluyó el diseño y distribución de separadores y postales con las imágenes y frases que se utilizaron durante la campaña digital.



IMAGEN 29. Diseño de una postal utilizada para promocionar la Biblioteca Azteca

## CARTELERAS

Son un apoyo en grandes lanzamientos internos y pueden utilizarse en espacios poco ortodoxos para aumentar su impacto. Su selección depende del tránsito y la

viabilidad, tienen una alta recordación si se emplean con creatividad, impacto visual y poder de síntesis.

Un lugar donde comúnmente son vistas en las instalaciones de Azteca es en los pasillos, se muestra como ejemplo un modelo de cartelera utilizado para promover el *photosite* del portal corporativo, en la división de Azteca, llamado “Momentos Azteca”. En el sitio los empleados comparten fotos de cumpleaños, eventos corporativos o momentos casuales para fortalecer el sentido de pertenencia a la organización.



IMAGEN 30. Cartelera “Momentos Azteca”.

## INTRANET

Intranet es la red virtual privada empresarial con disponibilidad al instante, conexión inmediata, búsquedas temáticas, acceso a material compartido, *links* a consultores y sitios externos, consultas de empleados y promociones de temas importantes a través de *spots*, *banners* y *pop ups*.

En conjunto intranet, extranet y los portales web han evolucionado para implementar mejores mecanismos de búsqueda con una multitud de elementos de colaboración. Intranet es un medio que requiere desarrollo de contenidos y soporte técnico constante y actualizado. Es conveniente complementarlo con acciones de comunicación para brindar soporte a la comunicación.

En Grupo Salinas, intranet sirve como plataforma para el lanzamiento de nuevos programas de televisión o el anuncio de estrenos y exclusivas televisivas de los canales de Azteca, también en el portal se promueven campañas, capacitaciones, eventos o estrategias de negocios y se promociona toda acción de comunicación interna.

## FOROS

Soporte online donde los usuarios pueden compartir o discutir información con un lenguaje informal creando una comunidad en torno a un interés común. Son buena idea para crear ambientes colaborativos y lúdicos entre empleados, además los contenidos se almacenan y pueden ser consultados.

Los foros cuentan con un moderador y es importante que tenga gran capacidad de liderazgo, porque él actúa como dinamizador introduciendo temas, pidiendo explicaciones, solucionando dudas y sintetizando las conclusiones al cierre de cada discusión.

A diferencia de las Wikis, los empleados no pueden modificar los contenidos de un foro, sólo los administradores. Por lo anterior, no es la herramienta más útil para la elaboración de documentos colaborativos pero ayudan a que la comunicación de cualquiera llegue a todos y fomentan una comunicación espontánea y creíble.

Su principal función en Grupo Salinas, es facilitar el intercambio de opiniones en línea al ser un medio de diálogo entre empleados para realizar consultas o compartir experiencias.

Para mostrar la complementariedad entre medios tradicionales y sociales, menciono el caso de una Wiki de Azteca llamada "Círculo Rosa" cuyo objetivo era ser el punto de encuentro, colaboración, creación y capacitación para las secretarías del corporativo.

La Wiki incluía como herramienta un foro de discusión para debatir los temas que se difundían en ella y enriquecerlos. Así, si el tema del mes trataba sobre técnicas para la atención de llamadas telefónicas, en el foro las participantes daban tips o compartían sus experiencias sobre el tema y aunque no tenían control sobre el contenido de los artículos o los comentarios expuestos, si podían ayudarse y contrastar opiniones.

### **2.3.2 Herramientas de la web 2.0**

Son una serie de aplicaciones en línea, plataformas y medios de comunicación que tienen por objeto facilitar la interacción, colaboración y el intercambio de contenidos a través de la red.

Las diferencias de esta segunda generación de medios respecto a la primera, es su carácter flexible y dinámico, que comparten y crean valor a través del usuario y conversan con él mediante un constante *feedback*. Han posibilitado la web social gracias a su ubicuidad.

En general se puede decir que también las herramientas sociales o de la web 2.0 varían según el tamaño de las empresas y sus necesidades, o se definen en relación a sus barreras como la falta de cultura empresarial, de incentivos o que no exista un despliegue tecnológico adecuado.

Estas herramientas son un canal adicional para elaborar y difundir mensajes, no son un fin en sí mismas ni deben planificarse o gestionarse desligadas al resto de las acciones de comunicación.

### **BLOGS**

El blog es un home page personal con formato de diario que puede contener videos o fotos. Tienen actividad enlazadora y contribuyen a la inteligencia colectiva. Los blogs fueron uno de los medios responsables de la democratización de los medios permitiendo situar el protagonismo de la red en los internautas.

Los blogs corporativos funcionan muy bien como soporte de proyectos al almacenar conversaciones junto a datos y material, además permiten la difusión de ideas y contenidos por su orientación hacia el liderazgo y la posibilidad de crear comunidad.

Mantienen informados a los empleados y posibilitan el *feedback* en tiempo real, no solo con los comentarios, sino con las estadísticas de participación (contenidos más consultados o comentados, temas de interés, usuarios más activos, franjas de mayor acceso). Si se crean en una red corporativa diversos blogs privados, éstos permiten moderar la publicación de contenidos en función de las necesidades de cada departamento.

En Grupo Salinas el blog más famoso es el de su presidente Ricardo Salinas Pliego, que en 2013 celebra 5 años. Ha sido visto por más de 2 millones de personas en el mundo con más de 6 mil comentarios y 200 entradas. Se encuentra disponible en iTunes y Google Play para su descarga en dispositivos móviles.

El blog del Presidente ayuda a dar mayor transparencia a la dirección empresarial y al publicar contenidos con frecuencia fideliza a los miembros de la organización. El líder aplica la escucha activa y el *feedback* constructivo con sus empleados, quienes deben ser promotores directos de la filosofía empresarial e incentivar la consulta de los medios de comunicación internos.



IMAGEN 31.  
Entrada en el blog de  
Ricardo Salinas Pliego

## WIKI

Se denomina Wiki a una enciclopedia *on line* colaborativa en la que los usuarios pueden aportar conocimiento. Una colección de páginas web que pueden ser visitadas y editadas por cualquier persona y en cualquier momento, los contenidos son escritos en forma conjunta haciéndola una herramienta de gestión del conocimiento y colaboración.

Es potente a la hora de divulgar, compartir y actualizar el *know how* de la empresa. Pero es necesario, para que sea eficaz, incentivar a los usuarios para que participen aportando contenidos, potenciando el intercambio de conocimientos y enriqueciendo a la empresa.

Más adelante se detallarán los casos de dos Wikis colaborativas planeadas y desarrolladas en Azteca para el portal corporativo: “Fonos” y “Círculo Rosa”.

## PODCAST

Es un diario sonoro y periódico cuyo nombre proviene de la contracción de las palabras *Ipod* y *Broadcast*. Comúnmente en formato mp3, se distribuye y almacena en la red y sirve para transmitir información sin escucha presencial.

Puede plantear diversos temas, utilizar guión, combinar música y voz, o sólo voz; no requiere horario de emisión y es de bajo costo comercial. Es muy utilizado como apoyo en campañas de capacitación, para dar a conocer el audio de entrevistas o acontecimientos de relevancia.

Un ejemplo de utilización de podcast, es en la difusión de consejos, tips e información relevante sobre planes tarifarios o equipos celulares a los empleados de ventas de Grupo Iusacell. Los empleados tienen acceso a la información en cualquier momento y pueden escuchar el audio cuantas veces quieran, además, disponen de su tiempo para hacerlo y no necesitan acudir presencialmente a recibir la información.

Sin embargo existe un inconveniente. Si el ordenador del empleado que se dispone a escuchar podcast tiene problemas para reproducir audio o carece de audífonos, la herramienta no cumplirá su objetivo.

## PHOTOSITES Y VIDEOSITES

Son sitios que almacenan y comparten contenido multimedia con usuarios categorizados. Las fotos con el poder de la imagen fija y el video, con un alto nivel de impacto, permiten alta recordación, brevedad y dinamismo.

En el ámbito de la intranet corporativa, transforman la forma en que las organizaciones colaboran y se comunican mediante la interacción de estos contenidos multimedia con otras herramientas o temáticas propias del público interno que conforma una organización.

En Azteca el sitio “Momentos Azteca” alberga un *photosite* no formal de los empleados de la empresa, donde fomenta la interacción empresarial, la identificación con la compañía mediante instantes gratos y la promoción de valores. Grupo Iusacell ha integrado *videosites* a sus portales, sobre todo los llamados *e-learning* para el aprendizaje empresarial.

## REDES SOCIALES COLABORATIVAS

Se conocen así los sitios web que permiten una forma de interacción definida como un intercambio dinámico de información entre personas, grupos e instituciones. Es decir, existe una vinculación afectiva, interés o amistad y expresan personalidad. Es una comunidad *on line* horizontal.

“Las Empresas que han comenzado a utilizar las redes sociales como medio de comunicación interna y para construir comunidad, crean una sensación de integridad entre empleados y directivos, compartiendo los desafíos y recompensas del trabajo”.<sup>80</sup>

Abarcan todos los aspectos de vida y favorecen el emprendimiento de una organización al crear nuevas relaciones en el ámbito colaborativo empresarial, con puntos de conexión y soporte entre contactos.

<sup>80</sup>Según la Encuesta “Retorno de la Inversión (ROI) en la gestión del cambio y la comunicación 2013”, Towers Watson, [en línea], Dirección URL: <http://www.towerswatson.com/es-MX/Insights/IC-Types/Surveys/2013/Change-and-Communication-ROI-Study> [Consulta: 6 de agosto de 2013]

Este tipo de herramientas al momento de mi experiencia profesional no se encontraban totalmente implementadas ni eran parte de estrategias íntegras de comunicación corporativa, pero existía una propuesta para implementar el uso de Facebook o Twitter tanto al interior, como al exterior de la organización, para aprovechar el poder e impacto de las redes sociales en las vidas de los empleados y al mismo tiempo, promover la imagen de la empresa.

## CAPÍTULO 3

# IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS WEB 2.0 PARA UN INTRANET COLABORATIVO

El nacimiento y asimilación empresarial de las herramientas web 2.0, aunado al alto grado de aceptación que provocan en la mayoría de los públicos internos, ha provocado que los canales horizontales en la intranet corporativa tengan nuevas vías de comunicación ágiles, económicas y fáciles de mantener técnicamente, “que dinamizan enormemente la comunicación entre iguales, al tiempo que son útiles para la transmisión de mensajes ascendentes y descendentes”.<sup>81</sup>

Ya se ha contextualizado el perfil, historia y empresas de Grupo Salinas y se comprende la evolución que experimenta para convertirse en una empresa 2.0 a través de la implementación de diversas herramientas de la web social. En su portal corporativo, sienta las bases de la intranet social colaborativa.

Mediante la relación de los casos prácticos, la experiencia obtenida y la vinculación con la formación académica como profesional de la comunicación, en este capítulo se presenta y analiza el uso de esta nueva intranet social como una plataforma de difusión, información, comunicación y a la vez, un espacio de entorno virtual colaborativo.

Se mostrará como gracias al uso de las herramientas sociales se logra un intercambio de participaciones, el aumento de conocimiento interno colectivo y confianza mutua, impactando positivamente en el funcionamiento y comportamiento organizativo.

### 3.1 La comunicación interna en la intranet de Grupo Salinas

Podemos definir la comunicación corporativa como el repertorio de mensajes, procesos y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización.

<sup>81</sup>Benito Berceruelo, *op.cit.*, p. 80.

Y particularmente, a la comunicación interna, como el conjunto de estrategias y actividades comunicativas que se realizan dentro de la organización para la organización, es decir, para los públicos internos.

El objetivo primordial de la comunicación interna es proveer comunicación, unión y motivación a los miembros de una empresa para así alcanzar las metas establecidas; fomentar en ellos la misión y valores de la empresa; así como mantener la imagen corporativa. La comunicación no se refiere únicamente a los mensajes, sino también a los actos.

Las políticas internas de comunicación en el corporativo impulsan siempre la identidad, imagen y reputación de la organización a través de un cuidadoso manejo de la comunicación gráfica, audiovisual, impresa o escrita.

El manual de identidad establece claramente el uso adecuado de los colores institucionales del Grupo y de cada una de sus unidades de negocio, los tipos y tamaños de letra y logotipos que deben ser usados en los diferentes medios y soportes de la empresa.

Además la promoción de valores institucionales es vital en las estrategias de comunicación al interior del grupo, se busca siempre vincular los contenidos con los valores que guían la conducta del corporativo y de sus afiliadas.

En la intranet de Grupo Salinas, es igual de importante el cuidado de la identidad, cultura y comunicación corporativa, como el manejo de la identidad visual para que la apreciación de la imagen de la empresa y su valores internos constituyan un vínculo social y laboral.

La implementación de herramientas 2.0 en su intranet nació con el propósito de establecer un diálogo con los públicos internos y utilizar las críticas constructivas para aprender, mejorar y generar valor en la compañía.

La empresa considera a sus trabajadores como colaboradores y las estrategias de comunicación también están orientadas a reforzar el sentimiento de pertenencia del empleado, que se sientan orgullosos de pertenecer al Grupo.

Como ejemplo, durante 2011 el departamento de comunicación interna lanzó una

campaña para el *photosite* de Azteca llamada “Nuestro talento eres tú”, que consistió en colocar *stands* y activaciones en el área de foros para que los empleados se tomaran una foto con la leyenda “nuestro talento eres tú”, que posteriormente sería subida al sitio. Una estrategia simple, pero poderosa que le da reconocimiento y pertenencia al personal.

Y es que a diferencia de otros medios, los mensajes difundidos en la red de intranet a través de sus diferentes soportes, tienen impacto inmediato, interactivo y colectivo. Es por ello que la práctica de la comunicación interna en la intranet corporativa 2.0 representa retos especiales.

Como ya se observó, cada herramienta 2.0 ayuda a potenciar un determinado aspecto de la comunicación interna, gracias a sus características dinámicas y flexibles que facilitan el flujo comunicativo ascendente, descendente, horizontal y transversal entre los diferentes departamentos de la empresa.

La difusión de la comunicación interna en la intranet de Grupo Salinas abarca tanto la comunicación oficial, como memorándums, normas, políticas o procedimientos; como la no oficial, la cual ocurre entre los miembros de toda la organización gracias al intercambio de ideas y opiniones, el desarrollo de relaciones y la conversación personal.

Ocurre en todas direcciones, entre quienes trabajan directamente con el público interno, los administradores, supervisores y personal de apoyo, jefes y juntas directivas.

### **3.1.1 El área de portales y sistemas colaborativos**

Fue a través del área de portales y sistemas colaborativos de Azteca, donde colaboré en la realización de campañas internas, el desarrollo de proyectos para varias filiales del Grupo y en la implementación de mejoras para el portal de intranet y sus recursos.

Las instalaciones de Azteca en Periférico Sur, albergan diferentes edificios destinados a la transmisión de programación, producción de contenidos y a oficinas. Su distribución es la siguiente:

- ◆ Torre A: Arrendada a Operadora Unefon y a Total Play comunicaciones.
- ◆ Torre B: Oficinas de programación, administrativos, ventas y sistemas.
- ◆ Estudio de “La Academia”
- ◆ Estacionamiento
- ◆ Dos inmuebles recientes: nuevos foros multiniveles y para eventos musicales.

El equipo de trabajo que diseña y maneja la Intranet es multidisciplinario y se encuentra en constante colaboración con otros equipos y jefes de área, tanto para la planeación, desarrollo y aplicación de nuevas campañas, sitios o estrategias; como para el mantenimiento, corrección, administración y renovación de contenidos, aplicaciones o sitios ya existentes albergados en el portal.

El equipo está conformado por diseñadores gráficos y web, programadores, analistas de sistemas, especialistas en tecnología, especialistas en comunicación y se enriquece con la aportación de todas las áreas de la empresa.

Además de un equipo de gestión y actualización que constantemente verifica el acceso, la eficiencia, utilización y actualización de la intranet y sus herramientas, y que también, resuelve los problemas técnicos y de seguridad que pudieran presentarse.

Los procesos de comunicación corporativa desarrollados por el área de sistemas se adecuan a las necesidades de cada acción comunicativa. En colaboración con cada equipo de trabajo, las ideas se ajustan y unen para construir la mejor estrategia disponible. La selección de una u otra es parte de una adecuada planeación estratégica.

## SELECCIÓN DE CANALES Y PUBLICACIÓN DE CONTENIDOS

Los mensajes que se difunden en el portal corporativo son vistos por los empleados en distintos formatos (pop ups, banners, portadas, fondos de pantalla, etc., ) y aparecen en diferentes sitios (la sección de nutrición, el reporte financiero mensual o en la última entrada del blog del CEO, por mencionar algunos).

Pueden ser mensajes de tipo formal, difundidos a través de los canales más oficiales que funcionan conforme a criterios jerárquicos, de imagen y organizativos predeterminados; o informales, mediante los sitios donde los empleados se vinculan con otros por afinidad o empatía. Ambos fortalecen al cultura de la organización y son complementarios, no excluyentes.

## DIRECCIÓN DEL FLUJO COMUNICATIVO

Al igual que con los canales formales o informales, según el tipo de comunicación y alcance que se desee tenga un mensaje o compañía, se puede decidir la manera en que éste estará en el portal.

Por ejemplo, un mensaje cuyo flujo sea de nivel superior a inferior puede ser difundido mediante herramientas de ejecución de trabajo (como aplicaciones que agendan y determinan los tiempos y avances de un proceso de trabajo), o bien, utilizando mensajes corporativos para grupos específicos (a través de un e-mail dirigido o una cápsula audiovisual colocada en el sitio de ventas de Elektra).

Para la comunicación ascendente, ésta genera retroalimentación positiva para dinamizar las relaciones internas e induce interactividad. En este caso se pueden desarrollar buzones de quejas o sugerencias, un *minisite* para expresar las inquietudes de los trabajadores relativos a desempeño, portales de *help desk* o la habilitación de comentarios en la promoción de iniciativas corporativas.

En cuanto a la comunicación horizontal, la que se da entre profesionales o departamentos del mismo nivel, se requiere más dedicación ante el riesgo de que sus actores la consideren prescindible, sobre todo por la proximidad con sus colaboradores.

## COMPROMISOS CON LA IDENTIDAD CORPORATIVA

Otra labor importante del área de sistemas y portales es favorecer la identificación de las personas con la organización al compartir y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección.

Llevar a cabo estrategias que fortalezcan la integración grupal y el sentimiento de pertenencia darán como resultado una mayor solidaridad, colaboración y esfuerzo, mejorando el clima organizacional.

La difusión de mensajes constantes que mantengan presente la identidad de la empresa o que apliquen los principios del código de ética en el día a día de sus colaboradores, ayuda a construir relaciones laborales en un clima de confianza y motivación.

### MANTENIMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una de las principales funciones del área de sistemas es favorecer la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida; mantener a los empleados al tanto de los cambios organizacionales, temas de interés, los logros conseguidos por la empresa o cuestiones que les interesen de forma personal como salud y seguridad en el trabajo.

Además, los contenidos que se albergan en los diferentes sitios dentro del portal corporativo necesitan ser actualizados y administrados para evitar la saturación o sobrecarga de información.

### TECNOLOGÍAS PARA LA CAPACITACIÓN

Grupo Salinas cuenta con un departamento especializado en el diseño e implementación de programas de capacitación a nivel nacional e internacional para sus diferentes unidades de negocio, sin embargo, en ocasiones no se necesitan campañas tan amplias para la difusión de un mensaje que busque mejorar habilidades laborales.

El desarrollo de nuevas tecnologías educativas para la capacitación y el desarrollo profesional implementadas en la intranet es una oportunidad que otorga la red.

### FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN

Existen acciones comunicativas específicamente encaminadas a mejorar la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional o personal para

estimular la cohesión entre las personas y alcanzar un mayor conocimiento mutuo que ligue la pertenencia a la empresa con los vínculos entre los colaboradores.

Se pueden llevar a cabo actividades en que se utilicen las herramientas de la web social para facilitar la comunicación y la participación e incluso romper barreras en departamentos estancados por la ausencia de un mecanismo de retroalimentación.

Estrategias de este tipo son, por ejemplo, la difusión en el portal de quinielas deportivas organizadas entre los empleados para predecir a los ganadores del *Superbowl* o de la Copa Champions de Europa, así como de eventos internos como ferias, exposiciones o fiestas.

## APERTURA DE NUEVOS CANALES

Lograr la comunicación en todas las direcciones, obliga una búsqueda constante de nuevos canales que permitan más oportunidades de interacción y colaboración. Incluso se puede cambiar de soporte algún mensaje que no tuvo el impacto o alcance esperado.

En esa búsqueda, el Grupo inició la creación de wikis para aumentar la colaboración, el conocimiento y permitir el mejoramiento continuo. El área interesada en tener una wiki debe, en conjunto con representantes de otros departamentos, coordinar las tareas o esfuerzos entre las diferentes unidades de la compañía que sean necesarias para cumplir con su objetivo.

Todo esfuerzo en comunicación interna que involucre la participación de un equipo multidisciplinario y la utilización de recursos tecnológicos, repercute en la eficiencia y competitividad de la empresa, es un pilar básico de la gestión empresarial.

La comunicación se vuelve multidireccional al “hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, sugerir, comentar. En una palabra, involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación”.<sup>82</sup>

<sup>82</sup>Paul Capriotti, “La comunicación interna”, *Reporte C&D*, núm. 13, Argentina, Capacitación y Desarrollo, diciembre, 1998, pp. 2.

### 3.1.2 Planeación estratégica

Sin importar cuál sea el objetivo de un programa, acción o campaña de comunicación al interior de una organización, debe existir una previa planeación para integrar a los empleados a la filosofía, valores y fines globales de la organización al tiempo que se cumplen las metas generales y particulares.

La comunicación interna comienza a ser estratégica a partir del momento en que un profesional genera un plan de comunicación para la empresa que contemple, al menos, una estrategia de medios y cronogramas con una frecuencia de emisión de mensajes especialmente alineados a los intereses generales de la organización.

La estrategia “es un acto creativo, innovador, lógico, intencional y aplicable que genera objetivos, asigna recursos y condiciona decisiones tácticas”.<sup>83</sup> La práctica de la comunicación interna no sólo debe ser estratégica, también debe ser integral adaptándose a las características de diversificación y globalidad que existan en la organización.

En Grupo Salinas las estrategias de comunicación son integrales, ya que no solo se despliega en medios sino que trabaja con el intercambio, en las relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes. Los canales y mensajes se diseñan en forma coherente con la imagen visual y el discurso corporativo global.

A través de la colaboración y el desarrollo tecnológico “la comunicación como sistema integrado, es hoy una variable fundamental del complejo y multifacético entretejido organizacional que sostiene el proyecto estratégico de las empresas”.<sup>84</sup>

Se puede planificar una estrategia de comunicación desde dos enfoques muy claros: el tradicional que abraza las comunicaciones formales; o el no tradicional, donde el individuo es tomado en cuenta como un sujeto activo de comunicación, prestando especial importancia a lo que cada individuo emite y al impacto que esas emisiones tienen en la cultura, los comportamientos y los objetivos de la organización.

<sup>83</sup>Nuria Saló, *op.cit.*, p. 45.

<sup>84</sup>Marisa Cuervo, *op.cit.*, p. 61.

En un contexto cambiante, el dinamismo debe estar presente en las estrategias y acciones comunicativas para mejorar la labor en conjunto de los miembros de una organización y aumentar la productividad y competitividad de la compañía.

En una comunicación interna orientada a la intranet social, todos los componentes de la organización son, potencialmente, origen y destino de la información que se genera. El sujeto se transforma en un generador de sentido y ente modificador de la cultura organizacional.

La gestión adecuada de una serie de estrategias encaminadas a facilitar la adopción de herramientas 2.0 al interior de una organización, responde a la necesidad de “integrar y motivar a sus empleados en un entorno empresarial cambiante; permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir la identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación. Es un agente de cambio”.<sup>85</sup>

Las nuevas tecnologías deben ser parte del despliegue operativo del Plan de Comunicación de la Empresa y debe atender a las necesidades de la organización como el logro de la visión y de sus objetivos estratégicos.

De este modo, la comunicación se convierte en el vehículo a través del cual fluyen los mensajes hacia toda la organización y estos nuevos medios 2.0, serán las autopistas que conecten a las personas con su labor en la organización.

El pensamiento estratégico debe ser aplicado igualmente en el diseño de un buen plan de medios virtuales, sobre todo si se aplica en organizaciones que se encuentran en el proceso de cambio cultural 1.0 a 2.0 por los retos que supone el ingreso a una red social laboral.

En un esfuerzo por orientar al profesional de la comunicación en la planificación de estrategias de este tipo, relaciono a continuación algunas de las acciones e ideas importantes que necesitan ser consideradas en la elección y ejecución de estrategias de comunicación interna para un portal corporativo:

<sup>85</sup>Benito Berceruelo, *op.cit.*, p. 31.

<b>SEGMENTAR</b>	El público objetivo de acuerdo a factores como información, localización geográfica, uso de ordenadores o áreas de trabajo.
<b>PREPARAR</b>	Contenidos básicos de comunicación que serán utilizados de manera constante y reiterada en los diferentes soportes; anticipar contenidos.
<b>UTILIZAR</b>	Todos los canales disponibles para conseguir los objetivos previstos, mientras dichos canales sean funcionales, demuestren resultados positivos y sean debidamente administrados y atendidos.
<b>CONTAR</b>	Con un calendario de actividades o una planeación cronológica de las acciones a llevar a cabo para que el equipo trabaje en el correcto cumplimiento de los plazos de entrega y en la realización de actividades. De esta manera se evitan retrasos en los proyectos e incluso, su fracaso.
<b>MANTENER</b>	Siempre en desarrollo permanente , aún a través de pequeños mensajes, una campaña interna que fortalezca la identidad y cultura empresarial.
<b>HOMOGENIZAR</b>	Los mensajes corporativos para que estén alineados a la identidad corporativa y a la imagen empresarial.
<b>ADECUAR</b>	De manera óptima el formato y modo de uso de las diferentes herramientas informativas o colaborativas que sean de uso y utilidad para la organización.

IMAGEN 32. Acciones para la planificación de estrategias de comunicación en un intranet corporativo.

Se debe considerar que la base para toda plataforma de comunicación digital interna debe ser la Intranet porque constituye la principal plataforma de integración colaborativa. A ella deben comenzar a agregarse diferentes servicios o posibilidades que, deberán siempre obedecer, a una necesidad de comunicación planteada en el Plan de Comunicación.

### 3.2 Convergencia de herramientas 2.0 para una intranet más social

La web empresarial 2.0 puede adoptar una amplia gama de tecnologías que aparecen constantemente a medida que Internet evoluciona, queda claro que lo que las distingue es el alto grado de participación que requieren para ser eficaces: las herramientas sociales son interactivas y requieren a los usuarios para generar dinamismo y contenidos.

Una de las principales ventajas de la comunicación digital es que rompe definitivamente el modelo unidireccional de la comunicación interna tradicional. El conocimiento organizacional debe ser aprovechado y potencializado permitiendo la interacción entre todos los nodos que conforman una red de comunicación al interior de una organización.

Lograr la combinación adecuada de herramientas 2.0 en la intranet empresarial siempre dependerá de las necesidades de comunicación, sus recursos y alcances, pero lo importante es no perder de vista que no se trata de integrar todas las herramientas; sino de seleccionar las adecuadas y complementarlas con los medios tradicionales para que, eventualmente, se alcance el desarrollo conjunto y la evolución sea progresiva.

Una buena gestión de los medios virtuales en la intranet corporativa, consolidará una plataforma de apertura hacia nuevos esquemas de participación que se conviertan en elemento fundamental de la cultura corporativa.

“Una intranet permite hacer evolucionar el sistema de información con la estrategia de la empresa (...) integra las redes internas y externas, las aplicaciones y los diferentes puestos de trabajo, conservando una flexibilidad que permite adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa”.<sup>86</sup>

En los siguientes casos se muestra cómo es que lograr la convergencia funcional de las herramientas colaborativas en el portal tiene consecuencias profundas en el lenguaje de la comunicación entre los individuos y la empresa, al favorecer el diálogo, la participación activa y la expansión productiva del empleado en el interior de la organización.

### **3.2.1 Revista digital de interacción laboral: Revista Comunicazteca**

El principio básico al trasladar un formato tradicionalmente informativo, como lo es una revista corporativa impresa, a un formato digital, es que en los medios virtuales, los contenidos se deben transformar en conversaciones.

<sup>86</sup>Frédéric Alin, *op.cit.*, p. 92.

Al utilizar un soporte digital multimedia, no puede seguir considerándose al empleado un sujeto pasivo en el proceso de comunicación. El empleado debe convertirse en generador y consumidor de contenidos. Esa es una de las reglas de la web 2.0.

Diseñar e implementar una revista digital de interacción laboral no significa cambiar de soporte una revista que ha sido pensada y trabajada para ser impresa. No debe trasladarse un mensaje de un soporte a otro y que éste conserve las mismas características.

Tampoco se hacerla digital escaneándola y colocándola en la intranet corporativa; se requiere planear, adecuar y rediseñar su estructura para establecerla en un medio por excelencia interactivo y multimedia.

Aunque siga considerándose como un acumulado informativo para la organización, la revista digital laboral tiene que permitir colaboraciones multidimensionales y ofrecer a los empleados herramientas que permitan forjar una cierta consciencia colectiva, característica de identidad de la empresa.

Por ejemplo, durante la difusión de una campaña en Grupo Lusacell para promover una herramienta de venta llamada "Venta Estructurada", se diseñó una presentación para el portal corporativo que incluía frases explicativas de la herramienta de venta, gráficos sobre los pasos a seguir, un video del CEO de Lusacell promoviendo su utilización, otro de un empleado que representaba un caso de éxito y algunos podcast y anuncios de futuros talleres.

La edición correspondiente de la revista impresa de Lusacell "Exp 95", contenía el mensaje meramente escrito, mientras que la edición digital, ubicada en el portal de intranet, constaba de una presentación *Flash* donde la única posibilidad de interacción era dar clic en la esquina de la página para que ésta cambiara. No más.

El mensaje se trasladó de forma literal: conservó el mismo texto, distribución gráfica e incluso se habilitó la presentación para la reproducción de los videos. Se obtuvo entonces un contenido diseñado para impresión, presentado en un formato digital, que sólo permitía ser consultado sin posibilidades de interacción, de conocer más o ser redirigido a otro sitio para mayor información.

La intención de una revista corporativa digital va más allá de la concepción informativa vertical. Aunque cubre las necesidades de información de los empleados en diversos ámbitos, no sólo los más importantes, también incluye sus demandas de participación dentro de la organización al favorecer la expresión de opiniones por medio de la implementación de diferentes canales.

Así mismo, permite mantener la coordinación entre los distintos departamentos, favoreciendo el logro de objetivos y eliminando conflictos y tensiones utilizando una plataforma común.

La revista digital de interacción laboral se debe aprovechar como un canal que agrupe temáticas de interés para los miembros de la organización. Más que ser un informativo de los logros empresariales, debe pensarse como una plataforma para y entre los empleados; un punto de encuentro que construye y fortalece una comunidad virtual que tiene por objeto común, la misión, visión y valores de la organización en que labora.

REVISTA COMUNICAZTECA	
<b>NOMBRE</b>	Revista Comunicazteca. El nombre es elegido por representar la unión, el poner en común a la propia comunidad que labora en Azteca.
<b>SLOGAN</b>	“Reinventando nuestra comunicación”. La compañía pasaba por una campaña de renovación y motivación cuyo concepto era “reinvéntate”; se utilizó para hablar de la forma en que se hacía televisión, se laboraba en la empresa, se mejoraban los procesos o se fomentaba el crecimiento personal. Por lo tanto, se decidió adaptar al proyecto de la Revista.
<b>CONCEPTO</b>	Se solicitó que el concepto de la revista representara el vínculo de interacción y el canal de comunicación que une a los trabajadores de Azteca. La idea gira en torno al diálogo interno, la disminución de la brecha entre departamentos, el fomento de la cultura organizacional y la comunicación efectiva con y entre los colaboradores.
<b>TIPO DE COMUNICACIÓN</b>	Interactiva; que estableciera un diálogo entre el ordenador y el usuario, una navegación donde el empleado sienta que controla y maneja una aplicación y sea él quien vaya en busca de los contenidos de su interés. Una comunicación segmentada para una mejor organización y control, con herramientas inclusivas que fomenten la participación.

IMAGEN 33. Descripción de proyecto Revista Comunicazteca

El departamento de comunicación interna tenía a su cargo la difusión de información acerca de beneficios para los trabajadores tales como descuentos, promociones, ventas especiales, cursos de desarrollo profesional o actividades especiales no relacionadas con los objetivos laborales pero siempre encaminadas a la mejora continua, uno de los pilares del Grupo Salinas.

Todo lo anterior, así como otras tareas propias de la comunicación interna se realizaban con la colaboración de diferentes áreas como nutrición, medicina alternativa, vinculación externa, capacitación o recursos humanos; además que se valían de la utilización de diferentes medios para llegar a su público objetivo: anuncios en el portal, e-mails, folletos, carteleras o activaciones.

En un esfuerzo por unificar las tareas del departamento y ofrecer a los trabajadores un canal que integrara las diferentes acciones de comunicación realizadas al interior de la empresa, se aprueba una propuesta para cambiar el modelo de revista “Entre socios” a un portal web que se aloje en la división de Azteca dentro del portal corporativo de Grupo Salinas.

El proyecto es concebido como un sitio en la intranet con gráficos apegados a las normas institucionales pero con una imagen propia y adecuada al momento de transformación que vive Azteca.

Comunicazteca se desarrolla con el objetivo de agrupar las secciones administradas por el departamento de comunicación, colocarlas en el portal corporativo en una página web unificada y replantear el contenido con base en el nuevo formato.

Uno de los ejes a tomar en cuenta es aprovechar la presencia de los empleados en redes públicas para poner a su disposición herramientas gestionadas por el departamento de comunicación, que le permitan participar en conversaciones y compartir experiencias y conocimientos. Se plantea la creación y administración de una revista cuya fortaleza será informar, cooperar y crear comunidad.

Comunicazteca se creó como un *minisite* dentro del portal conformado por páginas de temáticas diversas y de interés general para los empleados de Azteca.



IMAGEN 34. Banner en el portal que anuncia la nueva iniciativa de revista corporativa.

Al seleccionar el tipo de información que sería incluida en el sitio de la revista, así como los elementos de comunicación interna que ya estaban disponibles en el portal y que serían mudados a la revista, se eligieron las siguientes secciones.

1. **Quiénes somos:** Son los mensajes provenientes del departamento de comunicación interna cuyo objetivo es transmitir los valores corporativos, promover actividades y mantener la comunicación directa entre el departamento y el resto de la plantilla laboral. Esta sección incluyó las pestañas: *Editorial*, *Quiénes somos* y *Qué hacemos*.

2. **Recreación:** Esta sección, pero con el nombre “Recomendaciones”, ya existía en el portal del grupo. Una página abierta a la consulta de todos los empleados cuyo contenido de renovación semanal incluía una lista de recomendaciones de actividades para realizar en la ciudad (exposiciones, lugares para visitar, eventos culturales, artísticos, deportivos o de entretenimiento, entre otros), talleres, recomendaciones de películas, sitios web, aplicaciones, lanzamientos musicales o libros.

3. **Beneficios:** recibió este nombre la sección orientada a difundir los beneficios ofrecidos al personal a través de compañías externas y que se encontraban disponibles únicamente para los trabajadores del Grupo. Por ejemplo descuentos en restaurantes, parques de diversiones o servicios médicos, los regalos de proveedores disponibles para el personal o promociones en tintorerías, escuelas o artículos de diferentes marcas.

4. Salud y armonía: agrupó la información del comedor (menú del día en la cafetería y alimentos disponibles en los locales de comida al interior de las instalaciones), aportaciones y artículos de la nutrióloga, el médico y los especialistas en medicina china que ofrecen sus servicios a los empleados; así como consultas sobre las actividades disponibles que incluían maestros de Tai Chi que realizaban activaciones públicas en las oficinas en el horario matutino.

5. Actitud azteca: sección especializada en difundir los beneficios que la empresa ofrece a los trabajadores: rosca de reyes; actividades especiales y regalos para el día del niño, de las madres o de la secretaría; torneos deportivos, inscripciones a actividades, exposiciones en las instalaciones o convivios.

6. Galería: el *photosite* de Azteca, donde se almacenan fotografías tanto de eventos corporativos como de los momentos que se viven al interior de la empresa y que los empleados disfrutan compartir con su comunidad laboral. Agrupadas por temas y fechas, almacena imágenes de cumpleaños, aniversarios de áreas, situaciones cotidianas que se viven en la empresa o días festivos.

7. Ser parte: la sección diseñada para involucrar a los empleados como socios activos de la compañía. La planeación del sitio contempló la colaboración y aportación activa de los usuarios, "Ser parte" difunde las experiencias y aportaciones de los empleados, algunos relatan anécdotas o contribuyen con textos redactados por ellos mismos; dan anuncios varios y comentan los nuevos proyectos desarrollados por cada área y se hace mención especial a empleados destacados.

Ésta última sección refleja en particular la noción colaborativa e integrativa del proyecto. La revista es un punto de encuentro, participación, información y comunicación que involucra todas las áreas y promueve el discurso al involucrar al empleado en producción libre de contenidos. Él puede colaborar con material de su autoría que refleje sus habilidades (poesía, crónicas de situaciones, críticas de cine, artículos especializados, etc.), o que simplemente desee compartir con su comunidad laboral.



IMAGEN 35. Home page de la primer edición de Comunicazteca.

En general, este proyecto de comunicación interna ofrece contenido para cubrir los intereses de los públicos a través de un mensaje unificado y coherente con la imagen corporativa. Los miembros de la organización eligen ingresar y participar sin ser forzados a hacerlo, encuentran contenidos de su interés y convierten la revista en una página altamente visitada.

Comunicazteca habilitó comentarios, un *home* con información de las campañas y acciones llevadas a cabo simultáneamente, una interfaz sencilla y fácil de manejar además de planificar la actualización constante de cada una de sus secciones.

En conjunto, la revista interactiva favorece las conductas organizacionales, el sentido de pertenencia a la organización y mantiene motivado al personal tanto para consultar como para producir contenidos.

Al existir un soporte digital común para la distribución y el acceso a la información, los proveedores de contenidos y los usuarios pueden establecer en este canal un vínculo bilateral, sus roles resultan perfectamente intercambiables.

La interactividad que permite el sitio hace realidad la retroalimentación y ofrece un medio más dinámico, inmediato y global, que paulatinamente, transforma la conducta de sus usuarios en una acción cotidiana integrada a la cultura empresarial.

Visto de otro modo, y gracias a su alto nivel de aceptación, la revista también es un espacio para difundir mensajes mercadológicos o de corte formal que procedan de la Dirección. Es un medio que combina elementos y herramientas para dar trascendencia a la intranet de Grupo Salinas en crear comunidades virtuales.

### **3.2.2 Wikis de aprendizaje colaborativo: “Círculo rosa” y “Fonos”**

Recordemos que un Wiki empresarial es un sitio que recopila el *know-how* corporativo y promueve la colaboración. La formación de Wikis en la empresa permite la creación masiva de contenidos internos, donde los empleados colaboran en el manejo de conocimiento al compartir sus mejores prácticas, comunicándose y coordinando actividades.

Las herramientas 2.0 permiten que todo ese talento de los empleados y sus ideas innovadoras sean habilitadas por la multitud de canales de comunicación y colaboración que estén disponibles en la red corporativa para beneficio y desarrollo de la empresa.

Aunque su implementación sea producto del compromiso de los empleados con su labor y con su organización, es trabajo del profesional en comunicación, en colaboración con las áreas correspondientes, dar forma a todas esas ideas creativas y monitorearlas para conseguir resultados controlados y gestionados, ya que las otras áreas de la empresa están especializadas en un campo distinto a la gestión comunicativa.

No basta con ofrecer un canal para la creación de contenidos y la distribución de conocimientos, hay que proveerlo de herramientas y recursos que den forma y dirijan los esfuerzos creativos hacia objetivos empresariales definidos.

Además, la superabundancia de información característica de la era digital, revela la importancia estratégica de dichos medios no solo como depositarios de información, sino como gestores sociales del conocimiento. La planeación y adecuación de una estrategia que facilite el logro de ese objetivo es fundamental.

En este sentido, “la comunicación interna bien gestionada puede ayudar a que los profesionales en su conjunto se adhieran a los valores de la marca y a la cultura corporativa de las empresas y sientan que sus ideas son tenidas en cuenta y valoradas por la dirección”.<sup>87</sup>

Hoy la misión estratégica de quien planifica los contenidos de los medios digitales, es comunicar bajo nuevas claves narrativas y mediante un amplio repertorio de soportes sin perder de vista los objetivos.

La implementación de Wikis dotadas de recursos funcionales y estrategias adecuadas favorece la productividad de los trabajadores y mejora la competitividad de la empresa al contribuir a un mejor rendimiento de la plantilla laboral.

Además con la contribución colaborativa se atiende a los egos de los participantes y las necesidades que tienen de ser reconocidos como colaboradores que realizan valiosas aportaciones a la organización. El fortalecimiento de la reputación en las comunidades virtuales fomenta la colaboración.

Una intranet corporativa que aprovecha los beneficios sociales en sus actividades cotidianas se convierte en un espacio activo de “conocimiento compartido, un medio donde se asienta el conocimiento acumulado por la empresa y donde reside la capacidad para compartirlo”.<sup>88</sup>

<sup>87</sup>Benito Berceruelo, *op.cit.*, p. 36.

<sup>88</sup>Nuria Saló, *op.cit.*, p. 76.

Resultado de la filosofía Kaizen (mejoramiento continuo) promovida por la dirección de Grupo Salinas, algunos empleados se organizaron para dar forma a un proyecto común: contar con un espacio en el sitio corporativo que les permita compartir sus conocimientos y experiencias en un tema en particular para elevar los estándares de trabajo en la empresa.

Se decide que la mejor opción para lograr lo antes propuesto es implementar un Wiki, al que sea posible acceder desde intranet, mantenido por integrantes de diferentes áreas pero desarrollado, administrado y dirigido por un grupo de profesionales en particular.

Al igual que otros sitios creados para funcionar dentro del portal de Grupo Salinas, éstos se rigen por las políticas y normas corporativas pero poseen una imagen personalizada de acuerdo a su temática. A continuación se detallan dos de ellos.

<b>WIKI “CÍRCULO ROSA”</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Wiki colaborativa de Grupo Salinas que nace con la intención de concentrar la experiencia secretarial para mejorar la práctica cotidiana de la labor, difundir el talento y para conformar una comunidad sólida que se apoye entre sí y se conozca mutuamente.
<b>EQUIPO QUE LO CONFORMA</b>	Mujeres secretarias, recepcionistas y asistentes de diferentes áreas y unidades de negocio de Grupo Salinas.
<b>TEMÁTICA</b>	Actividades generales realizadas por secretarias y personal de asistencia ejecutiva en el servicio de oficina.
<b>CONTENIDO</b>	Principalmente artículos, foros de opinión, sección de tips, comentarios, photosite y publicación de entrevistas. Contenido relacionado a servicio al cliente, técnicas de uso de telefonía empresarial, administración del tiempo, contabilidad, ofimática, conocimientos lingüísticos, tecnologías computacionales e imagen personal.

IMAGEN 36. Descripción del proyecto “Círculo Rosa”.

WIKI "FONOS"	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Wiki de colaboración y capacitación constante para todo miembro de la empresa cuya labor incluya el tratamiento, grabación, edición y reproducción profesional de audio.
<b>EQUIPO QUE LO CONFORMA</b>	Dirigido por un grupo multidisciplinario que da voz a los demás colaboradores, entre los que se encuentran Ingenieros de audio y personal de producción, grabación y edición de Azteca.
<b>TEMÁTICA</b>	Todo lo relacionado con el tratamiento de audio, desde su grabación en estudio, locaciones o unidades móviles, hasta su trasmisión en diferentes medios.
<b>CONTENIDO</b>	Artículos, manuales de uso, descargas de materiales, plataformas multimedia para almacenamiento de videos, podcast e imagenes. Se utiliza para la difusión de noticias y eventos, anunciar cursos de certificación y capacitación; actualización en programas de cómputo o para publicar información sobre técnicas, procedimientos y materiales de audio.

IMAGEN 37. Descripción del proyecto "Fonos".

Al usar en una Wiki diferentes herramientas de participación que se interrelacionan, se manifiesta la connotación social. Es a través de dicha interacción social que se comparte la cultura organizacional y se construye el ambiente colaborativo de conocimientos, experiencias e ideas.

Es entonces cuando emergen las comunidades sociales empresariales, involucrando suficientes personas en actividades comunes a través del mundo virtual que, tras suficiente tiempo, forman nexos y relaciones personales en el ciberespacio, donde comparten contexto, valores y normas de la empresa al tiempo que desarrollan un sentido de pertenencia a la misma.

### 3.2.3 Tecnología interactiva autogestiva: Soporte en línea

La manera de innovar un proceso de trabajo requiere genera cambios tanto a nivel externo como interno, en el caso de la forma de trabajar de la empresa se supone exista una

mejora. Pero cuando se detecta que algo no está funcionando adecuadamente ni está cumpliendo los objetivos para lo que fue diseñado, es necesario replantearlo.

Si la innovación en las tecnologías de la información no está acompañada de una modernización también en la forma de “decir” los mensajes, la comunicación se ve afectada en el proceso de emisión, transmisión y recepción provocando que éste no se complete de forma exitosa.

Por lo tanto, la implementación de estrategias que están acompañadas de herramientas tecnológicas, provoca retos y consecuencias profundas en el lenguaje de la comunicación entre los individuos y la empresa que deben ser previstas y resueltas por los profesionales a cargo.

Frente al modo lineal o secuencial que ordena la estructura del discurso en los medios tradicionales, los soportes digitales permiten un modelo de construcción narrativa diferente, caracterizado por la distribución de la información en unidades que pueden ser articuladas y programadas.

Es decir, la búsqueda, acceso y consulta de la información están determinadas por la forma en que se disponga facilitar la navegación del usuario: interfaces simples; vínculos en texto, imágenes o video; menús desplegados, atajos y botones, etc.

Este nuevo paradigma discursivo funciona por procesos asociativos y no de modo lineal, es el usuario quien navega, asocia y decide consultar o ser guiado a otras páginas y aplicaciones. Precisamente el nacimiento del hipertexto<sup>89</sup> fue motivado por la necesidad de disponer de sistemas de almacenamiento y recuperación de información que funcionaran de modo análogo al pensamiento humano.

El hipertexto es la nueva frontera tecnológica de la escritura web y exige nuevas destrezas comunicativas y un mayor esfuerzo de lectura. El comunicador y el equipo que planea y diseña sitios en la intranet corporativa deben aprovechar sus ventajas y potenciar sus capacidades para el logro de los objetivos de comunicación.

<sup>89</sup>El hipertexto es un sistema para escribir y mostrar texto que enlaza la información adicional sobre ese texto.

La desarticulación del texto, acompañada de la posibilidad de manipulación de acciones que ofrecen algunas herramientas de programación, permite fragmentar y enlazar vínculos mediante órdenes en lenguaje computacional. Ello desvanece por completo el paradigma lineal de cómo debe ser leído algo y con él desaparece también la estructura estática.

Motivado en esta oportunidad que ofrece el lenguaje computacional de manipular la manera en que el usuario se conduce a través de un contenido, y basado en la premisa que es también el usuario quien debe aprender a navegar por la información, se trasladó la idea para resolver un problema con el soporte en línea o *Help Desk*.

En Grupo Salinas, éste es un sitio específicamente diseñado para solucionar problemas técnicos, de uso de aplicaciones o seguimiento de procesos que impiden al usuario continuar alguna acción o actividad. La actualización del portal “DSI Soporte en línea” comenzó cuando fue evidente que no cumplía el objetivo de ser un canal oportuno y óptimo para la solución de conflictos técnicos.

 <p><b>CHAT</b></p>	<p>Respuesta lenta y con fallas constantes. Generalmente se terminaba solucionando el problema gracias a la asistencia remota del especialista, que tomaba el control de los procesos de la computadora del empleado; dejándolo a este último con un aprendizaje nulo sobre la resolución del problema.</p>
 <p><b>LÍNEA TELEFÓNICA</b></p>	<p>No se atendía prontamente cada llamada, que además presenta dos barreras importantes para la buena comunicación: la dificultad del empleado para explicar el problema y el lenguaje técnico utilizado para ofrecer una solución.</p>
 <p><b>TUTORIALES EN LÍNEA</b></p>	<p>Consulta de tutoriales en el portal de Soporte de Usuario que apoyados en imágenes e instrucciones ofrecían una explicación poco clara de los pasos a seguir para solucionar un problema o finalizar un proceso.</p>

IMAGEN 38. Deficiencias en los medios de contacto con el Soporte en línea DSI.

Para encontrar la mejor estrategia que resolviera el problema y aplicar la correcta planeación antes de emprender el proyecto se realizaron las siguientes acciones:

## ESCUCHAR

Escuchar activa y proactivamente a aquellos empleados que acudían al portal de soporte en busca de una solución y no la obtenían. Se puso en marcha un cuestionario para detectar áreas de oportunidad, contactar a la persona que realizó una consulta en el portal y localizar los procedimientos más confusos.

En cuanto el portal de soporte detectaba una consulta, enviaba de forma automática un correo electrónico al empleado. El correo incluía una invitación para responder una breve encuesta acerca del servicio (ver imagen 39). Dicha encuesta se realizó para medir la utilidad y eficiencia del *Help Desk*.

## PLANIFICAR

Después del análisis primario se determinó lo siguiente:

1. El número de empleados que no encontraban en el portal una solución satisfactoria era ampliamente superior a los que sí la encontraban.
2. La mayoría de los usuarios no les gusta esperar para ser atendidos vía telefónica o remota, precisan de resolver el conflicto de forma rápida y sin complicaciones.
3. Los empleados prefieren aprender a solucionar por sí mismos las problemáticas que enfrentan para saber qué hacer si posteriormente se encuentran en la misma circunstancia.

Estos factores llevaron a definir claramente que la mejor estrategia era volver a diseñar y redactar los tutoriales, pues era el medio más consultado, rápido y siempre disponible, pero esta vez su diseño estaría apoyado en un software gráfico y animado que otorgara al usuario el poder de navegación, interacción y solución de conflictos.

## ENCUESTA DE SERVICIO A USUARIOS

Al realizar una consulta en el portal, se envía un mail automáticamente al empleado que la realizó con el siguiente texto:

**de: Portal DSI**25/ENERO/2012 09:05 AM  
[Mostrar detalles](#)

---

Buscando mejorar la calidad de nuestro Portal de Soporte en Línea, hemos detectado que hiciste la siguiente consulta:

Lotus, Recibo un mensaje-> Si envía este correo sobrepasara su cuota en disco duro->No he depurado ni archivado en mi buzón->Crear un archivado

Por lo anterior, te agradecemos nos apoyes con la siguiente encuesta. Es muy breve y será para evaluar la calidad y contenido del Portal y así poder atenderte cada vez de la mejor manera y de acuerdo a tus expectativas.

Gracias

**Ir a <http://portal.soporte02.gruposalinas.com.mx/webPortalDSI>**

El vínculo en el mensaje de correo electrónico dirige al empleado a la siguiente encuesta:

### Portal DSI

Gracias por realizar la encuesta. Califique su nivel de satisfacción de acuerdo a las siguientes preguntas:

- ¿La solución que encontraste en el Portal de Soporte resolvió tu duda o consulta?
  - SI
  - NO
- ¿Cómo calificarías el contenido de la ayuda que consultaste?
  - Excelente, estoy completamente satisfecho
  - Bueno, estoy satisfecho
  - Suficiente, encuentre lo necesario
  - Pobre, no solucione por completo mi problema
  - No me sirvió
- Escribe un comentario o sugerencia respecto a tu consulta en el Portal de Soporte  

---

---

---

IMAGEN 39. Encuesta para conocer el servicio a usuarios del portal de Soporte DSI.

Posteriormente se diseñaron los nuevos tutoriales. Éstos serían autogestivos, es decir, sería el empleado quien tendría control total sobre las acciones que éstos desplegaran, permitiéndole avanzar a su ritmo, comprender, aprender el proceso e interactuar un nuevo tipo de diálogo entre el ordenador y él, facilitando la integración de nuevas tecnologías.

TUTORIAL	FINALIDAD
001. DEPURACIÓN DE CORREO	Eliminar correos y vaciar papelera
002. FIRMA	Crear una firma de correo personalizada
003. CONTRASEÑA	Reemplazar la contraseña de Lotus por una nueva
004. CARPETAS	Organizar los correos de la bandeja de entrada, agruparlos en carpetas para consultarlos con mayor facilidad y eficiencia
005. RECUPERACIÓN DE CORREO	Recuperar un correo que se envió por error, que el empleado quiere editar o que por cualquier motivo, no quiere sea recibido por el destinatario
006. ARCHIVADO	Crear una carpeta de archivado manual o automático en Lotus
007. VÍNCULOS EN EXPLORER	Abrir los vínculos de internet en una ventana del explorador y no en Lotus
008. SSO	La apertura del Sistema de Minutas y Acciones SSO

IMAGEN 40. Primeros tutoriales piloto diseñados para la renovación del sitio de Soporte DSI.

Cada tutorial integró 3 fases:

Fase 1: Presentación del tutorial y señalamiento de los pasos generales a realizar.

El objetivo era simplificar visualmente las acciones a realizar para obtener una solución. Al descomponer un proceso en pasos la complejidad disminuye, se le permite al empleado avanzar en partes y a su ritmo hacia la conclusión del mismo, e incluso, interrumpir el

proceso e iniciar después donde se quedó, ya que todos los elementos son interactivos y vinculativos.

Los elementos que componen la presentación son: título y número del tutorial, descripción breve, diagrama de pasos a realizar (interactivos, dirigen a la plantilla donde comienza cada paso), botón de inicio y el anuncio del ícono que desplegará los globos de texto.

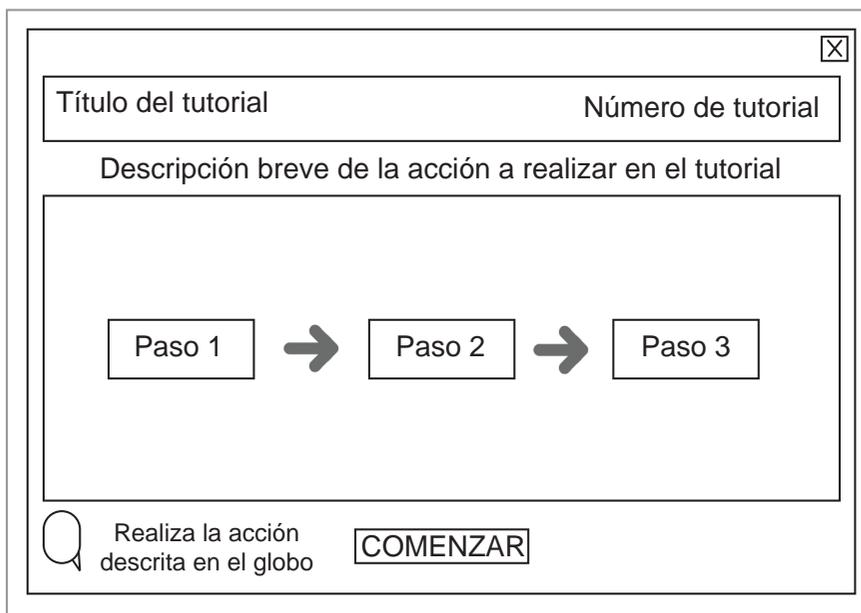
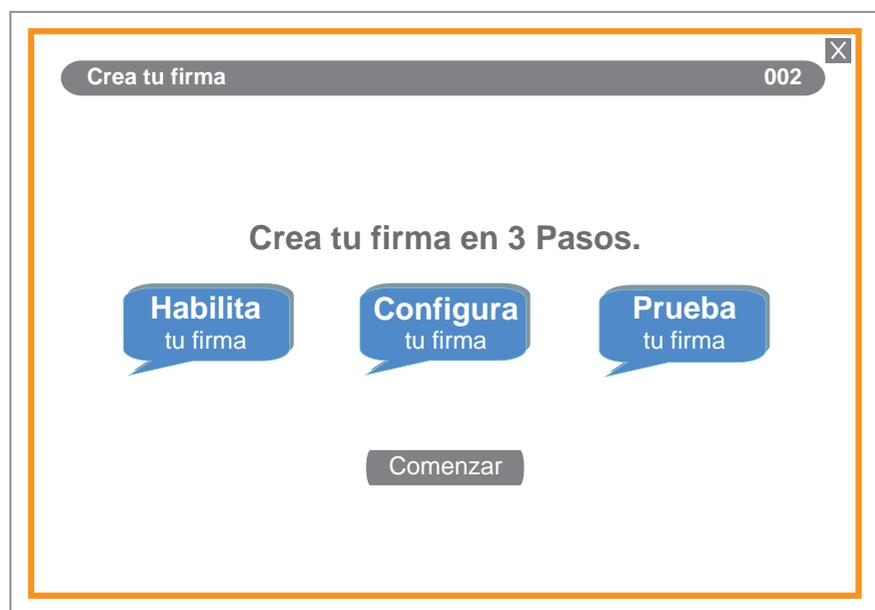


IMAGEN 41.  
Esquema propuesto para diseñar la Fase 1 de cada tutorial.

IMAGEN 42.  
Resultado final de la Fase 1 del tutorial 002 "Crea tu firma".



Fase 2: Desarrollo de cada uno de los pasos.

Para explicar cada paso, se muestra una imagen de fondo que contextualiza donde se debe desarrollar la acción y un globo de diálogo que contiene una instrucción operativa. El usuario debe realizar con su cursor la acción que se indica para poder avanzar, de modo que realiza un simulacro interactivo de las acciones que deberá repetir en su ordenador al tiempo que recibe una explicación pequeña y precisa al respecto.

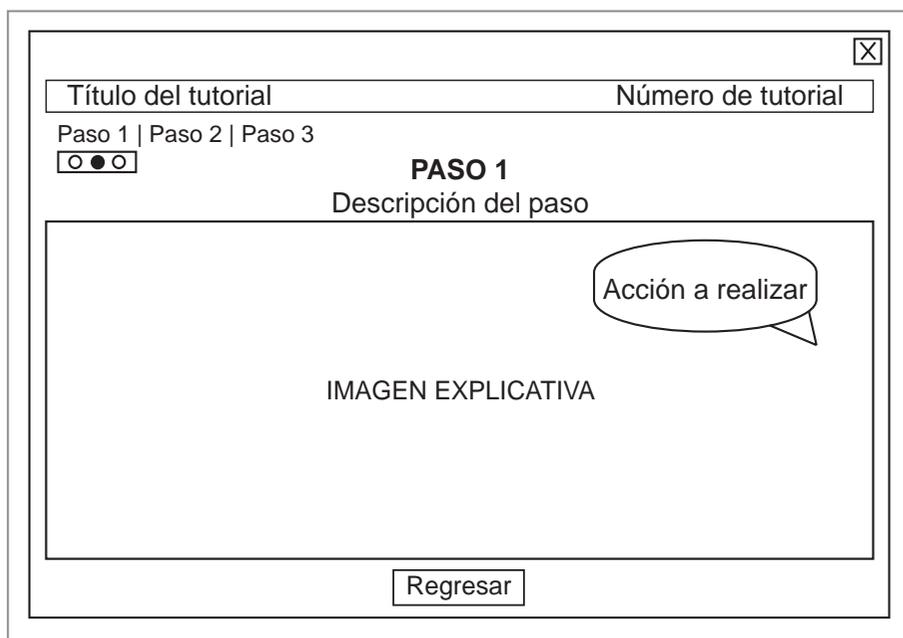


IMAGEN 43.  
Esquema para el  
diseño de la Fase 2.

IMAGEN 44.  
Resultado final de la  
Fase 2 del tutorial 002  
"Crea tu firma".



Por ejemplo, en el tutorial 002 se muestra la página de inicio del correo corporativo y un globo que despliega la instrucción “Abre tu correo en Lotus Notes”, el usuario debe dirigir el puntero hacia el ícono de correo en la imagen y dar clic; al instante se proyectará la siguiente animación y dará la impresión de haber realizado dicha acción.

Durante esta fase, además se colocó un esquema de avance del lado izquierdo que muestra al empleado su progreso.

### Fase 3: Final del tutorial y vinculaciones.

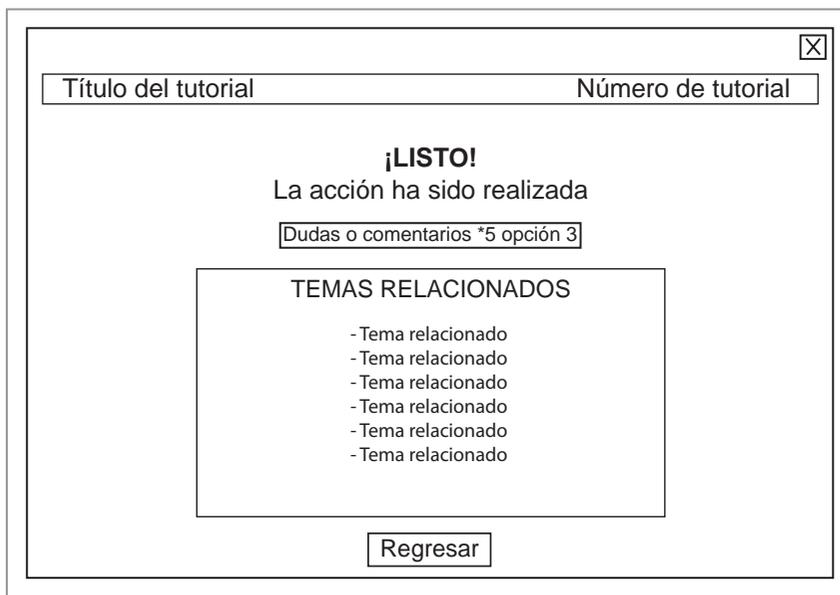
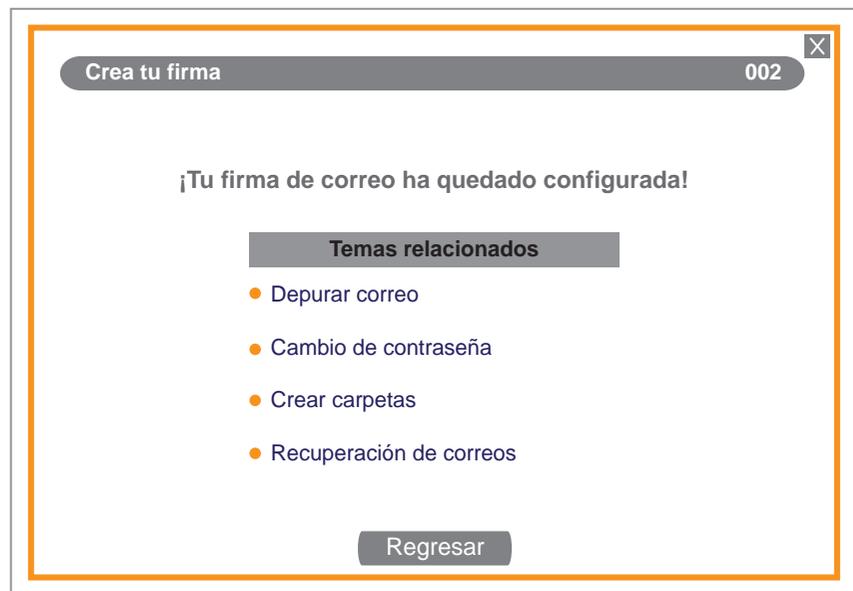


IMAGEN 45.  
Esquema para el diseño de la Fase 3.

IMAGEN 46.  
Resultado final de la Fase 3 del tutorial 002 "Crea tu firma".



Al terminar el proceso, el usuario sabrá que ha concluido todos los pasos y conocerá de manera práctica cómo debe realizarlo. En caso de dudas puede repetir el ejercicio o en caso contrario, finalizarlo y salir del portal de soporte. Se incluye una lista de temas que pueden ser de interés de acuerdo a la consulta que acaba de realizar.

## MEDIR

Adicional al monitoreo de su funcionamiento, se implementó la mejoría del sistema de búsqueda, para el cual también fue realizada una encuesta a un número representativo de empleados para que mostrara sus tendencias de búsqueda.

**CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN**

Imagina que tienes los siguientes problemas y no sabes cómo resolverlos, así que entras al Portal de Soporte en Línea para encontrar la solución a cada uno.  
En el Portal, hay un espacio como el siguiente para escribir la solución que quieres encontrar:

¿Qué solución buscas?

¿Cómo buscarías cada uno?

- a) Tienes muchos correos que ya no te sirven o que son viejos en tu bandeja de entrada y quieres deshacerte de ellos. \_\_\_\_\_
- b) Has notado que cuando recibes algunos correos, estos contienen al final los datos o una imagen de quien lo envía y quieres hacer lo mismo con los tuyos. \_\_\_\_\_
- c) Quieres otra contraseña diferente a la actual para abrir Lotus. \_\_\_\_\_
- d) Conservas muchos mensajes en las bandejas de entrada o correos enviados que te gustaría tener en carpetas para poder organizarlos mejor pero no sabes cómo hacerlo. \_\_\_\_\_
- e) A veces te sucede que envías un correo a la persona equivocada, lo envías incompleto o prefieres editarlo antes que la persona a quien va dirigido lo lea. Es decir, quieres saber cómo recuperar el correo que ya enviaste. \_\_\_\_\_
- f) Te interesa archivar tus correos viejos en una carpeta especial para poder consultarlos después, porque tu bandeja de entrada ya está muy llena pero por diversas razones no los quieres borrar. \_\_\_\_\_
- g) Cada vez que alguien te envía un correo con un vínculo a una página de Internet y le das clic para abrirlo, Lotus lo muestra en una pestaña dentro del correo. Tú quieres que se abran en el explorador de Internet. \_\_\_\_\_
- h) Te llega un correo informándote de tu participación en una nueva acción de grupo de trabajo (SSO), incluye un vínculo para consultar los detalles pero al darle clic aparece una ventana y no lo puedes abrir. \_\_\_\_\_

IMAGEN 47. Encuesta para identificar las tendencias de búsqueda en el Portal DSI.

Finalmente, una vez realizados y aprobados los tutoriales interactivos se haría un seguimiento sobre su funcionalidad para así detectar los cambios culturales que la misma empresa va produciendo a medida que evoluciona en el uso de esta tecnología interactiva.

La utilización de aplicaciones o tecnologías 2.0 no siempre está perfectamente definida, en estrategias como esta, la clave es integrar esfuerzos y herramientas que construyan algo novedoso en la organización.

El comunicador debe “encontrar el hilo conductor, darle un orden, un sentido, traducirlo en mensajes y canales que direccionen la información en forma adecuada y coherente entendiendo las necesidades comunicativas de cada grupo”.<sup>90</sup>

El objetivo se cumplió al optimizar la búsqueda de tutoriales en el Portal de Soporte en Línea, adecuando el título a las necesidades de los usuarios y considerando palabras alternativas para ofrecerles la información. La solución de problemas resultó simple, sencilla, accesible y cedió el control por completo al usuario.

### **3.2.4 Contenidos generados por usuarios: “Biblioteca Azteca”**

Otra manera de orientar la intranet hacia una red social colaborativa es mediante el desarrollo de iniciativas que, si bien no estén orientadas al logro de las metas estrictamente corporativas, si fortalezcan la interacción, relaciones virtuales, cultura y filosofía empresarial; además de sentar las bases para la construcción conjunta de contenidos y la participación activa de los públicos internos.

El proyecto Biblioteca Azteca nació para fomentar la lectura entre los empleados de Azteca. Pero no es el espacio físico donde se almacenan y entregan los ejemplares lo que será descrito, sino la riqueza colaborativa de este proyecto que se logró en la construcción de su *minisite*.

<sup>90</sup>Marisa Cuervo, *op.cit.*, p. 62.

Tal vez debido a la novedad de las iniciativas web 2.0 en la empresa, a menudo se les considera actividades separadas del trabajo general, pero el propósito de presentar ejemplos como éste es demostrar que las tecnologías participativas tienen la mayor probabilidad de éxito cuando se incorporan en el flujo de trabajo diario de un usuario.

Aún sin tratarse de aplicaciones renombradas por su utilización masiva o con alto nivel de complejidad en su implementación, estrategias pequeñas pero bien aplicadas van marcando la diferencia en el largo pero rápido camino hacia la transformación de los portales corporativos tradicionales en entornos virtuales colaborativos.

En el proyecto de Biblioteca Azteca, es el empleado quien califica los libros que son o no de su agrado y tiene el poder de escribir o comentar las reseñas elaboradas. Al permitir que los empleados tuvieran este pequeño pero significativo control en la generación del contenido de un sitio, se fomenta la cultura organizacional de participación y se refuerza la responsabilidad compartida.

<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	Sobre la localización de la Biblioteca, horarios, uso, requisitos y términos para el préstamo de libros, reglas y sanciones.
<b>LISTAS</b>	De libros en la página de inicio, estas se crean automáticamente de acuerdo a las preferencias de los usuarios: más leídos, nuevos, más recomendados.
<b>PASOS</b>	A seguir a través de la intranet para autenticarse mediante la huella digital y solicitar un libro en préstamo
<b>BUSCADOR</b>	De libros por género: misterio, romance, aventura, terror, ciencia ficción, fantasía, poesía, teatro, novela histórica o clásicos; biografías, historia, ciencia y tecnología, arte o autoayuda.
<b>CATEGORÍAS</b>	Para facilitar la búsqueda de libros se incluyeron tres categorías rápidas: niños, juvenil y lectura ligera.
<b>DATOS</b>	Cada libro cuenta con la ilustración de portada, una reseña, posibilidad de comentarios y calificación.
<b>CONTADOR DE VISITAS</b>	Para dar seguimiento al desarrollo del proyecto y medir su popularidad en la empresa

IMAGEN 48. Descripción del contenido del *minisite* Biblioteca Azteca.

### **3.3 Estrategias para facilitar el cambio a una web social empresarial**

No debemos perder de vista que ante todo, la comunicación es un sistema ligado a la cultura organizacional y representa una responsabilidad compartida tanto del departamento de comunicación como de las Direcciones Generales y de todos los colaboradores que promueven, de alguna u otra manera, acciones que refuerzan la cultura, valores y filosofía empresarial.

Así como la comunicación es integral y va en niveles: vertical (niveles jerárquicos), horizontal (entre personas del mismo nivel) y diagonal (entre diferentes niveles y áreas), también puede ser formal, informal, intrapersonal, interpersonal o intergrupala.

Para lograr que los empleados adopten nuevos medios y herramientas se debe dirigir una estrategia que abarque diferentes niveles de comunicación en la empresa.

Las tecnologías de la web 2.0 proporcionan más canales de comunicación entre los empleados, para que estén informados de lo que pasa en la compañía en general y en los procesos que participan en particular, estos procesos de colaboración y comunicación dan lugar a la inteligencia colectiva de una red empresarial social.

Además se mejora la productividad al tener disponibilidad de una amplia red de contactos y la captación de información gracias a la colaboración interna, las decisiones se toman más rápido y realizan sus actividades con multitud de herramientas.

Ahora bien, la complejidad y cambio en la comunicación la han hecho multidireccional, de participación más amplia, incorporando elementos de innovación y creatividad, así como sostenibilidad de los proyectos y una buena metodología de la comunicación junto a la implantación de las nuevas tecnologías.

Pero para facilitar la adopción de herramientas 2.0 en la web empresarial no basta con solo colocarlas. Es muy importante incitar su uso constante ya que ésta determinará el éxito de las mismas. Las tecnologías 2.0 necesitan participación, fomento de una cultura colaborativa, un efecto viral sobre la eficiencia de la herramienta y un equilibrio entre el control y la libertad.

Al emprender una actividad comunicativa interna amplia, abierta y participativa, la organización adquiere una dinámica de adopción a una conciencia comunicativa fuerte en todos los niveles.

Otro aspecto fundamental en el éxito de la comunicación organizacional 2.0 es la correcta gestión de los contenidos. Los medios virtuales no deben ser periódicos en pantallas de computador. Estos nuevos medios tienen unas características únicas y no aprovecharlas es un desperdicio.

Debemos utilizar la riqueza del soporte multimedia como canal de expresión, construir contenidos con audios, infografías, videos, todo integrado y dando la posibilidad de interacción. Los usuarios no son entes pasivos en estos procesos, es mucho más eficiente un proceso de comunicación donde el usuario comparte y construye conjuntamente el contenido.



IMAGEN 49. Recreación de un anuncio en el portal colaborativo que agradece la donación de libros para la Biblioteca Azteca. Se reconoce al empleado públicamente.

# CONCLUSIONES

Las Empresas están sufriendo un cambio en su estructura al ver como su entorno se va modificando por las evoluciones tecnológicas y los cambios organizativos. Están pasando a ser organizaciones más horizontales en las que el empleado se hace cada vez más importante, surgen comunidades y son más independientes del control vertical tradicional. Ceden el poder a los empleados valorando sus opiniones, ideas y teniéndolos en cuenta para la toma de decisiones.

En el ámbito interno las empresas aprovechan los beneficios de las herramientas 2.0 para gestionar el conocimiento o fomentar la participación y colaboración en pro de la compañía. También gracias a ellas empiezan a dar una imagen mucho más transparente en sus procesos y generan confianza.

La comunicación interna sigue siendo “la clave para que se produzca una íntima vinculación entre el trabajo individual y los objetivos empresariales; para la transmisión de la misión y valores de una organización; para mantener vivo el estímulo y motivación en la tarea diaria; y crear mayor satisfacción personal y una mejora de la productividad y rendimiento”.<sup>91</sup>

En un futuro las Compañías a nivel global invertirán cada vez más en tecnología 2.0 y la comunicación interna representa el agente que posibilita la adecuación de la empresa a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica y social.

<sup>91</sup>Benito Berceruelo, *op.cit.*, p. 25.

Así mismo se debe comprender la importancia de los nuevos medios digitales en las organizaciones y el cambio de paradigma en el mundo corporativo. Hoy la comunicación corporativa avanza a un modelo basado en el diálogo, a una comunicación bidireccional que integra plenamente a los empleados en los proyectos de la empresa.

Se deben entender los nuevos medios sociales en función del potencial comunicativo que brindan, del tipo de contenido, lenguaje o posibilidades que ofrecen, utilizarlos como herramientas, como extensiones de comunicación e interacción. Los medios tradicionales juegan entonces un papel dinámico de complementariedad y acumulación, no de sustitución.

La Intranet corporativa social funciona como un canal donde se transmiten mensajes y abre una serie de posibilidades para ejecutar acciones que potencien la comunicación, es una herramienta al servicio de la empresa que sirve para dirigir, planear y coordinar.

Entre algunas de estas acciones pueden mencionarse: fomentar el sentido de pertenencia, mejorar la productividad, proyectar una imagen corporativa de transparencia y cercanía, promover la interacción entre empleados y la propia empresa, ayudar a solventar conflictos y resolver dudas de manera más inmediata, incrementar el *know-how* de la organización o facilitar la participación en proyectos comunes.

Las amplias posibilidades emergentes permiten a los medios en línea en las empresas convertirse en sitios que generan comunidades, al tiempo que abren a los propios usuarios la posibilidad y las herramientas para acceder como productores a un espacio comunicativo laboral.

Las personas son la clave de las herramientas colaborativas mientras que el factor diferencial de identidad y calidad es el contenido.

Además la tecnología digital permite la integración de todos los formatos de información (texto, audio, vídeo, gráficos, fotografías, animaciones) en un mismo soporte. Este carácter multimedia de la Red ha permitido la convergencia de los diversos medios de comunicación en Internet.

Actualmente “La nueva estructura en red de carácter multidireccional, de gestión integrada y descentralizada, el trabajo en equipos formados por personas de diferentes áreas y de carácter interdisciplinario, la concepción de procesos, la implicación de las personas y la gestión del vínculo entre los actores y los públicos estratégicos son principios de gestión que cualquier intervención en comunicación en la empresa tiene que poner en práctica”.<sup>92</sup>

Para responder la pregunta de investigación planteada en el presente trabajo, ¿Cómo aprovechar al máximo las herramientas que ofrece la Intranet Social para el desarrollo de estrategias de comunicación al interior de las organizaciones?, y ayudar a los profesionales de la comunicación a navegar con un poco más de soltura en el paisaje Web 2.0, identifiqué los siguientes factores generales para aplicar estas tecnologías exitosamente y favorecer a los objetivos de la comunicación interna empresarial.

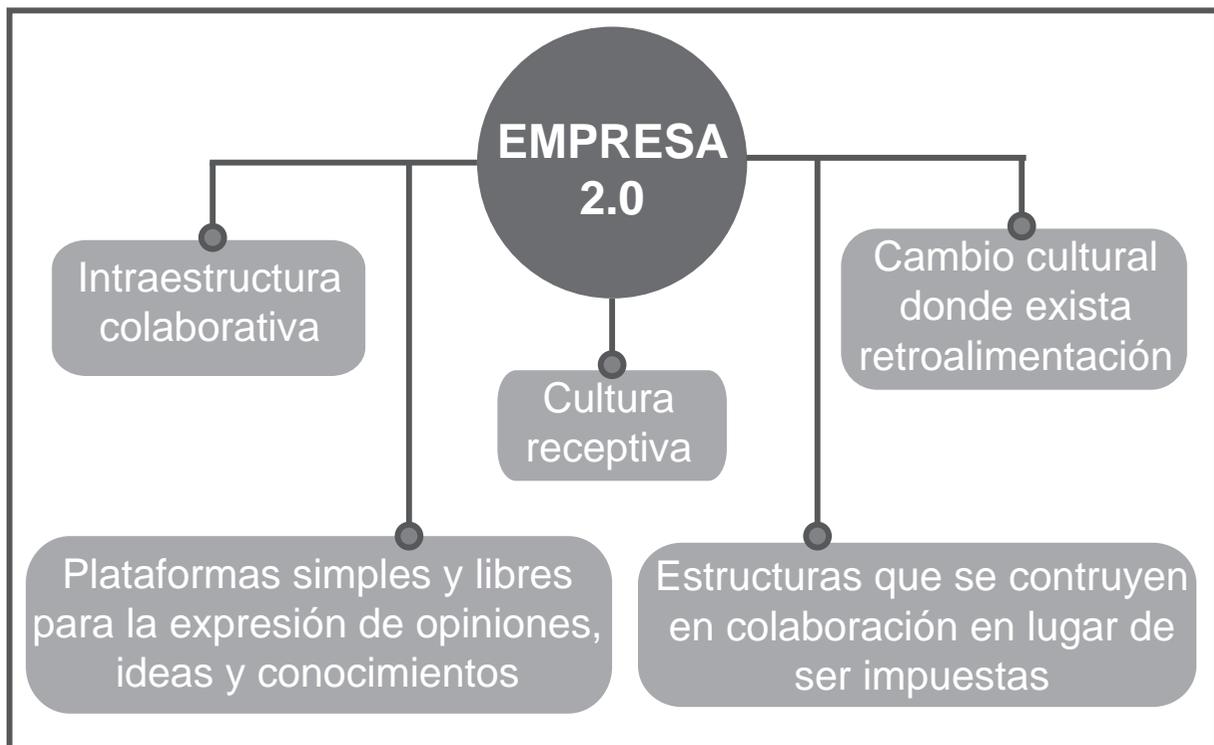


IMAGEN 50. Factores necesarios en una empresa 2.0

<sup>92</sup>Nuria Saló, *op.cit.*, p. 13.

La utilización de wikis, favorece la acumulación del conocimiento de la empresa al otorgar facilidad para la creación de contenido colaborativo por parte de los empleados; la construcción de comunidades virtuales fomenta la colaboración de todos los niveles entre diferentes departamentos de la empresa.

Comunicar información por medio de blogs en un proyecto de ámbito empresarial, permite captar opiniones, escuchar e involucrar a los empleados en los procesos de innovación y participación. Los usuarios demostrarán el mejor uso corporativo para una herramienta, sin embargo, necesitan ayuda para que la aplicación tenga éxito en toda la organización.

Las empresas a menudo tienen dificultades para mantener el equilibrio adecuado de libertad y control o les da miedo permitir la autogestión. Se debe trabajar en una estrategia completa de políticas que regulen la participación moderando los contenidos, no controlándolos.

Honestamente no es tan sencillo aplicar las libertades de internet en la intranet corporativa por el temor a los comentarios negativos, sin embargo es una excelente forma de llevar los rumores de pasillo a un ámbito donde la empresa puede escuchar de forma activa y reaccionar a las críticas y necesidades de los empleados, transmitiendo mensajes creíbles y generando transparencia.

Por otro lado cabe mencionar que el mundo digital 2.0 como nuevo escenario de la comunicación interna está redefiniendo el perfil y las exigencias profesionales de los comunicadores. Además que entre más grande sea la empresa, la comunicación se hace más compleja y se necesita un equipo multidisciplinar para llevar a cabo sus proyectos.

Es decir, el crecimiento exponencial de Internet y el surgimiento de nuevas herramientas ha provocado un efecto paradójico en la comunicación, pues ante el gran campo de conocimiento y posibilidades que ofrece se ha desprofesionalizado (no se puede saber todo) y por otra parte, se ha súper especializado fragmentando el conocimiento en infinidad de parcelas.

Por esta razón, corresponde hoy a los comunicadores, con mayor urgencia que nunca hacerse cargo de la complejidad, transformar la información en conocimiento, gestionar el conocimiento y responder de un modo más efectivo a las necesidades comunicativas de una organización.

Es tarea del profesional de la comunicación buscar la adecuación del sistema de información a la estrategia de la empresa, facilitar el acceso a los datos internos de la empresa, dar flexibilidad de acceso a las herramientas y apertura a los estándares y a las necesidades cada vez más frecuentes y exigentes de los usuarios.

Incorporar las herramientas de la web social al Intranet empresarial no es únicamente anunciar nuevas herramientas, sino integrarlas de forma natural a la labor diaria de la organización. Las empresas necesitan desbloquear la participación animando a sus empleados e incentivando ese uso con la reputación y reconocimiento social.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que su adopción supone retos, sobre todo en la cultura y la escucha, que se traduce en coordinación de actividades entre empleados para que se aprovechen mejor los recursos que ofrecen las herramientas y se obtengan mejores resultados de colaboración y compartición del conocimiento.

Las herramientas sociales son útiles si las personas los usan, pero las herramientas y su aprovechamiento serán diferentes dependiendo del tamaño, tipo, cultura, recursos y necesidades de cada empresa.

Sin duda, la revolución tecnológica está multiplicando los medios para el intercambio de información, por lo cual hay que desarrollar canales eficientes de comunicación donde se cuide el desarrollo de un proceso participativo que siga con claridad los objetivos, brinde información, retroalimente constante y constructivamente el trabajo, reconozca el valor de los colaboradores y les otorgue un valor agregado.

# REGISTRO DE FUENTES

## BIBLIOGRAFÍA

ALCÁNTARA Lucila Galán, VÁZQUEZ Verónica, *10 años de TV Azteca; un sueño que hace historia*, México, Fomento Cultural Grupo Salinas, 2003, pp. 433.

ALIN Frédéric; LAFONT Denis; MACARY Jean-François, *El Proyecto Intranet. Del análisis de las necesidades de la empresa a la implementación de soluciones*, España, Ediciones Gestión 2000, S.A., 1997, 250 pp.

ANDRADE, Horacio, *Comunicación Organizacional Interna. Proceso, disciplina y técnica*, España, Netbiblo, Serie: Comunicación Empresarial, 2004, 123 pp.

BERCERUELO, Benito, *Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos*, España, Wolters Kluwer, Biblioteca Aedipe de Recursos Humanos, 2011, 196 pp.

GRUPO SALINAS, *Cien años de Grupo Salinas 1906-2006*, México, Fomento Cultural Grupo salinas, 2008, 564 pp.

GRUPO SALINAS, *Los valores de Grupo Salinas*, México, Fomento Cultural Grupo Salinas, 2011, 147 pp.

MASTRINI Guillermo, BOLAÑO César, *Globalización y monopolios en la comunicación: hacía una economía política en comunicación*, Buenos Aires, Editorial Biblos, Serie: Comunicación, medios, cultura, 1999, pp. 260.

MERCADO, Ario Garza, *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*, México, El Colegio de México, 2007.

NAVAS LÓPEZ, José Emilio, *Organización de la empresa y nuevas tecnologías*, Madrid, Pirámide, 1994.

ONGALLO, Carlos, *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, España, Librería-Editorial Dykinson, 2007.

ORNELAS DELGADO, Jaime, *Guía para la presentación y elaboración de trabajos de investigación en Ciencias Sociales*, México, Siena Editores, Serie: Apoyo a la docencia, 2003, tercera edición, 172 pp.

PÁRAMO, Pablo (Comp.), *La Investigación en Ciencias Sociales: estrategias de investigación*, Colombia, Universidad Piloto de Colombia, 2010.

ROMERA, César San Nicolás, *Aspectos de comunicación y creatividad publicitarias*, España, Quaderna Editorial, Monografías de Ciencias Sociales y de la Comunicación, 2003, 228 pp.

SALÓ, Nuria, *Aprender a comunicarse en las organizaciones*, España, Paidós, 2005, pp. 122.

SAUTU, Ruth [et al.] *Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*, Colección Campus Virtual, Buenos Aires, CLACSO Libros, 2005, 187 pp.

SILVA ARCINIEGA, María del Rosario, *Apuntes para la elaboración de un proyecto de investigación social*, Segunda edición, México, Plaza y Valdés S.A. de C.V., 2006, pp. 130.

TOUSSAINT ALCARÁZ, Florence, *Televisión sin fronteras*, México, Siglo XXI Editores, 1998, pp. 183.

## **HEMEROGRAFÍA:**

CAPRIOTTI, Paul, "La comunicación interna", *Reporte C&D, Capacitación y desarrollo*, núm. 13, Argentina, diciembre 1998, pp. 1-7.

CASTELLS, Manuell, "La dimensión cultural de internet", *Revista Andalucía educativa*, núm. 36, España, 2009, pp. 7-10.

CUERVO, Marissa, "El desafío de la Comunicación Interna en las Organizaciones", *Cuadernos del Centro de Estudios en diseño y comunicación*, año 9, núm. 28, Argentina, Facultad de Diseño y comunicación. Universidad de Palermo, abril, 2009, 176 pp.

GARCÍA MERINO, GUTIÉRREZ ARRANZ, SANTOS ÁLVAREZ, "Intranet: revolución y renovación organizativa", *Investigaciones Europeas de Dirección y economía en la empresa*, vol.3, núm. 3, España, Universidad de Valladolid, 1997, pp. 61-72.

GÓMEZ, Rodrigo, "TV Azteca y la industria televisiva mexicana en tiempos de integración regional (TLCAN) y desregulación económica", *Revista Comunicación y Sociedad*, núm. 1, enero a junio, 2004, México, 51-90 pp.

## **DOCUMENTOS:**

*Hábitos de los usuarios de internet en México*, Asociación Mexicana de Internet AMIPCI, 2013, versión descargable disponible en: <http://www.amipci.org.mx/>

*Marketing digital y redes sociales en México*, Asociación Mexicana de Internet AMIPCI, 2012, versión descargable disponible en: <http://www.amipci.org.mx/>

## **TRABAJOS ACADÉMICOS:**

BARRÓN DOMÍNGUEZ, Leticia, *La industria de la telenovela mexicana: procesos de comunicación, documentación y comercialización*, Madrid, Tesis Doctorado, Universidad Complutense de Madrid. Facultad de ciencias de la información, 2008, pp. 57-74.

HERNÁNDEZ GARCÍA, Norma Angélica, *Implementación del ISO 9000: 2000 norma de calidad para la mejora continua en el área de Operación Local de TV Azteca*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 2004, 4-16 pp.

LÓPEZ ORTEGA, Elena, *Uso de las herramientas de la Web 2.0 en la empresa: situación actual y tendencias*, Madrid, Escuela Politécnica Superior, Universidad Autónoma de Madrid, 2009, 199 pp.

MARES CRUZ, Raquel Araceli, *La imagen corporativa en medios digitales y el diseño de la estrategia comercial a través de marketing on line, desde una perspectiva editorial: caso práctico: revista especializada Kids Emotion*, Facultad de Ciencias Políticas

y Sociales, UNAM, 2011, 118 pp.

SÁNCHEZ LÓPEZ, Max Joab, *Nuevas tecnologías de comunicación y la interacción humana*, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 2009, 128 pp.

SANTIAGO GONZÁLEZ, Judith, *Intranet: un medio de comunicación interna*, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 2008, 127 pp.

SANTIAGO MOTERRUBIO, Sigfrido Dionisio, *TV Azteca señal con valor... ¿organizacional? Análisis de los procesos comunicativos del área de promoción e imagen*, México, FES Acatlán, UNAM, 2006, 12.39 pp.

## **MESOGRAFÍA:**

AGUILERA, Jorge, “*Los 5 principios para utilizar exitosamente las nuevas tecnologías en la comunicación interna*”, [en línea], Comunicación Interna. Consultores en comunicación organizacional, 28 de noviembre de 2009, Dirección URL: <http://comunicacioninternayclima.blogspot.mx/2009/11/los-5-principios-para-utilizar.html>>, [consulta: 15 de junio de 2013]

ASOCIACIÓN MEXICANA DE INTERNET; *Acelerado avance en el uso de las redes sociales en México*, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.amipci.org.mx/?P=articulo&Article=144>, [consulta: 21 de junio de 2013].

CHUI Michael, MILLER Andy, ROBERTS Roger P., “*Six ways to make Web 2.0 work*”, [en línea], Mckinsey and Company, febrero 2009, Dirección URL: [http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/six\\_ways\\_to\\_make\\_web\\_20\\_work](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/six_ways_to_make_web_20_work), [consulta: 17 de agosto de 2013]

GONZÁLEZ, Susana, “*Ingresos de Grupo Salinas equivalen al 1% del PIB nacional*”, [en línea], México, La Jornada.unam.mx, 3 de enero de 2013, Dirección URL: <http://www.jornada.unam.mx/2013/01/03/economia/023n5eco>, [consulta: 20 de junio de 2013].

GRUPO SALINAS, *Descripción*, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.grupo-salinas.com/contenido.aspx?p=descripciones>, [consulta: 23 de junio de 2013]

GRUPO SALINAS, *Nuestras Empresas: Grupo Elektra*, [en línea], Grupo Salinas, 2013, Dirección URL: <http://www.gruposalinas.com/contenido.aspx?p=Elektraes>, [consultado el 29 de junio de 2013].

HINCHCLIFFE Dion, *"Making an Intranet more social"*, [en línea] mayo 13, 2011, Dirección URL: [http://www.ebizq.net/blogs/enterprise/2011/05/making\\_an\\_intranet\\_more\\_social.php](http://www.ebizq.net/blogs/enterprise/2011/05/making_an_intranet_more_social.php), [consulta: 16 de junio de 2013]

MINGUEZ, Norberto, *"Un marco conceptual para la comunicación corporativa"*, [en línea], Dirección URL: <http://www.rppnet.com.ar/comcorporativa.htm?iframe=true&width=80%&height=80%>, [consulta: 6 de agosto de 2013]

ORIHUELA, José Luis, *"Los nuevos paradigmas de la comunicación"*, [en línea], E-Cuaderno, 2002, Dirección URL: Disponible en: (<http://www.ecuaderno.com/paradigmas/>), [consulta: 15 de junio de 2013]

PRESCIENT DIGITAL MEDIA, *"Social Intranet Study 2012 Summary Report"*, [en línea], Prescient Digital Media, febrero 2013, Dirección URL: <http://www.prescientdigital.com/downloads/social-intranet-study-2012-summary-report>, [consultado: 17 de agosto de 2013]

RAMOS SÁNCHEZ, Alicia Elena, *Web 2.0 y su camino hacia la Empresa 2.0* [en línea], Venezuela, Universidad Nacional Experimental Politécnica, junio 2009, Dirección URL: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-48212009000200013&script=sci\\_arttext&lng=en](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-48212009000200013&script=sci_arttext&lng=en), [consulta 13 de junio de 2013].

RANGEL Bruno, ARCEO Elena, *"Reporte de Comercio 1er trimestre 2013 Grupo Salinas.DivisiónAzteca"*, Disponible en: <http://www.gruposalinas.com/Reportes.aspx?p=Medioses&tipo=5>, [consulta: 27 de julio de 2013]

RANGEL Bruno, ARCEO Elena, *"Reporte de Comercio 1er trimestre 2013. Grupo Salinas.División Grupo Elektra"*, Disponible en <http://www.gruposalinas.com/News/PDF.aspx?idPdf=2742&lang=es&lightbox%5Biframe%5D=true&lightbox%5Bwidth%5D=90p>

&lightbox%5Bheight%5D=90p, [consulta: 27 julio de 2013]

S/A, “Ensamblika rebasa las 120 mil motocicletas”, [en línea], México, *La Jornada.unam.mx*, 8 de octubre de 2009, Dirección URL: <http://www.jornada.unam.mx/2009/10/08/economia/029n4eco>, [consulta; 13 de agosto de 2013].

S/A, “Grupo Salinas ¿a velocidad de la luz?”, [en línea], *CNNexpansión.com*, 16 de mayo de 2011, Dirección URL: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2011/05/13/a-la-velocidad-de-la-luz>, [consulta: 26 septiembre de 2013].

S/A, “TV Azteca y Totalplay, encargados de fibra óptica”, [en línea], 27 de junio de 2012, Dirección URL: <http://www.aztecomunicaciones.com/centroservicios/vernoticia/8/tv-azteca-y-total-play-encargados-de-fibra-optica>, [Consulta: 9 de agosto 2013].

SALINAS, Ricardo, *Negocios Grupo Salinas*, [en línea], México, 2013, Dirección URL: <http://www.ricardosalinas.com/business/gs.aspx>, [consulta: 23 de junio de 2013]

VAN RIEL Cees, “*Nuevas formas de la comunicación organizacional*”, [en línea], Revista Digital Razón y Palabra, núm. 34, agosto-septiembre 2003. Dirección URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html>, [consulta: 6 de agosto 2013].

WARD, Toby, “*The rise of Intranet 2.0: the social Intranet*”, [en línea], CMS Wire. Dirección URL: <http://www.cmswire.com/cms/enterprise-20/the-rise-of-intranet-20-the-social-intranet-007290.php>, [consulta: 28 de junio de 2013].

## **SITIOS OFICIALES DEL GRUPO SALINAS:**

[www.aforeazteca.com](http://www.aforeazteca.com)

[www.azteca.com](http://www.azteca.com)

[www.aztecaamerica.com](http://www.aztecaamerica.com)

[www.aztecaamericacorp.com](http://www.aztecaamericacorp.com)

[www.aztecomunicaciones.com](http://www.aztecomunicaciones.com)

[www.bancoazteca.com](http://www.bancoazteca.com)

[www.elektra.com](http://www.elektra.com)

[www.fomentoculturalgruposalinas.com.mx](http://www.fomentoculturalgruposalinas.com.mx)

[www.fuerzamonarca.com](http://www.fuerzamonarca.com)

[www.fundacionazteca.org](http://www.fundacionazteca.org)

[www.fundacionaztecaamerica.org](http://www.fundacionaztecaamerica.org)

[www.movimientoazteca.org](http://www.movimientoazteca.org)

[www.grupoelektra.com](http://www.grupoelektra.com)

[www.puntocasadebolsa.mx](http://www.puntocasadebolsa.mx)

[www.gruposalinas.com](http://www.gruposalinas.com)

[www.segurosazteca.com](http://www.segurosazteca.com)

[www.irtvazteca.com](http://www.irtvazteca.com)

[www.totalmovie.com](http://www.totalmovie.com)

[www.italika.com](http://www.italika.com)

[www.totalplay.com.mx](http://www.totalplay.com.mx)

[www.iusacell.com](http://www.iusacell.com)

[www.unefon.com.mx](http://www.unefon.com.mx)

[www.limpiemosnuestromexico.org](http://www.limpiemosnuestromexico.org)

## **RECURSOS DIGITALES:**

REVISTAS DIGITALES DE GRUPO SALINAS DISPONIBLES EN:

<http://www.gruposalinas.com/Reportes.aspx?p=GSUpdatees&tipo=8>

Revista digital *Grupo Salinas Hoy*, enero 2013, núm 59. 12 páginas.

Revista digital *Grupo Salinas Hoy*, febrero 2013, núm 60. 14 páginas

Revista digital *Grupo Salinas Hoy*, marzo 2013, núm 61. 17 páginas

Revista digital *Grupo Salinas Hoy*, abril 2013, núm 62. 14 páginas

Revista digital *Grupo Salinas Hoy*, mayo 2013, núm 63. 13 páginas

Revista digital *Grupo Salinas Hoy*, junio 2013, núm 64. 14 páginas

Revista digital *Grupo Salinas Hoy*, julio 2013, núm 65. 11 páginas

Revista digital *Grupo Salinas Hoy*, agosto 2013, núm 66. 16 páginas

DESCARGAS DIGITALES DE GRUPO ELEKTRA DISPONIBLES EN:

<http://www.grupoelektra.com.mx/Downloads/presentations.aspx?lang=es>

*Comunicado de resultados Grupo Elektra 1T13*

*Comunicado de resultados Grupo Elektra 2T13*

*Informe Anual Banco Azteca 2012*

*Informe Anual Grupo Elektra 2012*

*Informe de sustentabilidad de Grupo Elektra 2012*

*Presentación Corporativa Grupo Elektra, mayo 2013*

DESCARGAS DIGITALES DE AZTECA DISPONIBLES EN:

<http://www.irtvazteca.com/downloads/reports.aspx>

*Informe anual TV Azteca 2012*

*Informe de Sustentabilidad de Azteca 2012*

*Presentación Corporativa Azteca Agosto 2013*

*Reporte BMV 1T13*

*Reporte BMV 2T13*

*Reporte Trimestral 1T13*

*Reporte Trimestral 2T13*