

**Posicionamiento y branding en el sector de la electromovilidad europea**



**Autora: Giuliana Francesca Raggio, Legajo: R-2398/1**

**Tesina de Práctica Disciplinar**  
**Directora: Susana Analía Chiavassa**  
**Mail: [giulianaraggio2002@gmail.com](mailto:giulianaraggio2002@gmail.com)**

Rosario, 01 de septiembre de 2025.

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como finalidad elaborar un plan de comunicación estratégica que acompañe el proceso de consolidación identitaria y de posicionamiento institucional de una empresa alemana especializada en soluciones para la electrificación de flotas corporativas. A través de una mirada situada, se plantea una lectura crítica del estado actual de la comunicación de la organización, articulando conceptos como cultura organizacional, identidad comunicacional, planificación estratégica y matrices socioculturales, entre otros.

La tesina propone objetivos concretos que se fundamentan en un diagnóstico cualitativo realizado a partir de entrevistas, análisis de plataformas digitales y revisión de discursos institucionales. Desde allí, se delinean líneas de acción comunicacional orientadas a proyectar un relato institucional coherente, humano y estratégico. El trabajo busca visibilizar el rol del comunicador en contextos de transición energética, digitalización empresarial y construcción de identidad desde una perspectiva reflexiva que reconoce la complejidad de los vínculos, los sentidos en disputa y la importancia de planificar la comunicación con propósito.

## **Palabras claves**

Comunicación estratégica, Gestión de comunicación, Gestión de marca, Branding, Propósito, Identidad comunicacional

## **Índice**

<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>7</b>
<b>Capítulo 1: Herramientas teórico-conceptuales</b> .....	<b>8</b>
<b>Capítulo 2: Metodologías y técnicas</b> .....	<b>16</b>
<b>Capítulo 3: La organización</b>	
<b>3.1 Historia y contexto fundacional</b> .....	<b>22</b>
<b>3.2 Objetivos de la organización</b> .....	<b>25</b>
<b>3.3 Actividades principales y propuesta de valor</b> .....	<b>26</b>
<b>3.4 Filosofía y propósito organizacional: misión, visión y valores</b> .....	<b>27</b>
<b>3.5 Estructura organizacional y funcionamiento interno</b> .....	<b>27</b>
<b>3.6 Modalidades de trabajo y cultura organizacional</b> .....	<b>29</b>
<b>Capítulo 4: Situación problemática y desafíos</b>	
<b>4.1 Situación problemática</b> .....	<b>31</b>
<b>4.2 Desafíos comunicacionales y digitales</b> .....	<b>35</b>
<b>4.3 Análisis FODA de la organización</b> .....	<b>39</b>
<b>Capítulo 5: Actores y matrices socioculturales</b> .....	<b>41</b>
<b>5.1 Actores Internos</b> .....	<b>42</b>
<b>5.2 Actores Externos</b> .....	<b>48</b>
<b>Capítulo 6: Estrategias y acciones comunicacionales</b> .....	<b>52</b>
<b>Capítulo 7: Conclusiones</b> .....	<b>60</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>62</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>64</b>

## **Introducción**

El siguiente Trabajo Integrador Final (TIF) tiene como objetivo analizar e intervenir estratégicamente en el proceso comunicacional de una empresa alemana de base tecnológica, fundada en junio de 2022 y ubicada en la ciudad de Segnitz, Baviera. La empresa nace en un contexto europeo de transformación energética, en el que la movilidad eléctrica, la eficiencia energética y la sostenibilidad se convirtieron en prioridades tanto para el sector público como privado. La organización se posiciona como un aliado estratégico para empresas que desean electrificar sus flotas vehiculares, ofreciendo soluciones integrales y personalizadas que abarcan desde el diseño hasta la implementación de sistemas de carga eléctrica, almacenamiento de energía, integración de fuentes renovables como la energía solar, y plataformas digitales de monitoreo.

Su objetivo organizacional no se limita a aumentar su cartera de clientes o expandirse en el mercado, sino que busca generar un impacto positivo y duradero en el ecosistema empresarial, acompañando a otras organizaciones en sus procesos de transformación ecológica, eficiencia energética y compromiso ambiental. La organización entiende que la sostenibilidad no puede pensarse únicamente en términos técnicos, sino como un cambio de paradigma que atraviesa las prácticas, los discursos, las relaciones de poder y las estructuras culturales de las organizaciones. En este sentido, se define a sí misma como una empresa orientada al cliente, con enfoque colaborativo, innovador y responsable, cuyo propósito es democratizar el acceso a tecnologías sostenibles en el mundo corporativo. La empresa promueve una cultura organizacional basada en la transparencia, la eficiencia y el trabajo interdisciplinario, articulando saberes técnicos, estratégicos y humanos.

No obstante, al ser una empresa joven y en pleno proceso de posicionamiento enfrenta el desafío de construir una identidad comunicacional sólida y coherente que le permita no solo dar a conocer sus servicios, sino comunicar su propósito. Esta necesidad de consolidación identitaria vuelve indispensable una intervención desde la comunicación estratégica, capaz de diagnosticar las tensiones actuales, proponer espacios de diálogo y acompañar el crecimiento proyectado.

La empresa no solo instala cargadores, sino que construye futuros posibles, invitando a las organizaciones a imaginar nuevas formas de movilidad, de vínculo con la energía y de relación con el medioambiente. Esa visión transformadora es, al mismo tiempo, su fortaleza y su desafío comunicacional.

A partir de la complejidad del problema comunicacional observado, el entramado de actores involucrados y la coyuntura que atraviesa, se propondrá un plan estratégico de comunicación que busque acercar a la organización a los objetivos planteados.

El principal desafío comunicacional identificado es que la compañía no ha gestionado ningún tipo de plan comunicacional que guíe un accionar estratégico. A través del plan se buscará consolidar la identidad comunicacional de la empresa para poder alinear la comunicación de la organización con la diversidad de actores que la componen. Además, se encuentra atravesando una coyuntura desafiante en términos de inserción digital, lo que se traduce en una escasa presencia en plataformas digitales y bajo nivel de conocimiento de marca.

En este marco, se adoptará a la comunicación estratégica y al pensamiento complejo como enfoques centrales para tensionar los problemas que atraviesa, comprender su cultura organizacional y desarrollar un plan de comunicación que fortalezca su marca, proyecte su identidad y refuerce su posicionamiento institucional.

A su vez, esta tesina busca poner en valor la labor del comunicador dentro de una organización, demostrando cómo su intervención profesional puede ser clave en la gestión estratégica de los procesos comunicacionales. Para ello, se utilizarán metodologías y enfoques que forman parte de la formación académica en la Licenciatura en Comunicación Social, destacando el aporte diferencial que la gestión estratégica de la comunicación puede ofrecer tanto en el ámbito privado, como en cualquier espacio institucional en el que se desempeñe.

En palabras de Sandra Massoni (1996), el comunicador es “un profesional para interpelar la dinámica social y operar crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa. Es capaz de diseñar una acción de comunicación integrando todo el proceso, desde la idea a la realización, en función de un objetivo” (p. 41). Bajo esta premisa, el trabajo se concibe como un dispositivo que permitirá visibilizar la multidimensionalidad de actores, prácticas y sentidos que atraviesan a la organización, en un contexto fluido y dinámico en constante transformación.

“El trabajo de un comunicador implica una apropiación de las teorías de la comunicación que, reconociendo sus alcances y limitaciones, las integre valorativamente en un plan de acción” (Massoni, 2007, p. 36).

Por otro lado, se propone comprender los procesos de comunicación desde su dimensión cultural, reconociendo que no se trata solo de transmitir mensajes a través de medios técnicos, sino de atender a las formas de vinculación, las experiencias compartidas y

los hábitos que configuran la vida cotidiana. “Fue así como la comunicación se nos tornó cuestión de mediaciones más que de medios, cuestión de cultura y, por tanto, no sólo de conocimientos sino de re-conocimiento.” (Barbero, 1987, p. 10)

Finalmente, resulta fundamental analizar la estructura institucional de la organización, considerando la multidimensionalidad que la conforma: los actores y sus matrices socioculturales, la potencialidad de sus vínculos, sus formas de interpretar el mundo, así como también su misión, visión y valores. “Los nuevos escenarios contemporáneos que están emergiendo nos permiten pasar de una concepción estática y aislada del ser (tanto a nivel epistemológico como ontológico) hacia una perspectiva en red: interactiva, dinámica y multidimensional.” (Najmanovich, 2006, p.51)

Estos aspectos constituyen el núcleo desde el cual se proyectará el desarrollo estratégico de la comunicación de la organización.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Contribuir a la consolidación de la identidad comunicacional de la organización a partir de la interpretación de su problemática comunicacional actual.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los factores que dificultan la consolidación de la identidad comunicacional.
- Analizar los discursos, prácticas y vínculos comunicacionales actuales de la organización en el contexto de su cultura institucional.
- Comprender cómo impacta la falta de planificación en la inserción digital y la percepción externa de la empresa.
- Diseñar orientaciones estratégicas que permitan alinear los valores institucionales con una comunicación coherente y sostenida en el tiempo.

# Capítulo 1

## Herramientas teórico-conceptuales

El trabajo se desarrollará a partir de la perspectiva de la comunicación estratégica, por lo tanto es fundamental retomar desde dónde esta mirada piensa a la **comunicación**. “La comunicación es un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento que de allí se deriva.” (Uranga, 2007, p. 3) El autor afirma que la comunicación se define por la acción, porque a través de nuestras acciones vamos configurando modos de comunicación y, al mismo tiempo, la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que usamos, constituye el sentido y contenido de nuestra acción. En otras palabras, se propone pensar a la comunicación desde la multidimensionalidad que la caracteriza, desde su perspectiva transformadora y desde la colaboración mutua, no cómo algo estático que se transmite sino como algo que está todo el tiempo en mutación.

Mediante la comunicación se construye una trama de sentidos que involucra a todos los actores, sujetos individuales y colectivos, en un proceso de construcción también colectivo que va generando claves de lectura comunes, sentidos que configuran modos de entender y de entenderse, modos interpretativos en el marco de una sociedad y de una cultura. (Uranga, 2007, p. 4)

Siempre se piensa en términos estratégicos si estamos hablando desde la comunicación. Estratégicos en el sentido de retomar su esencia transdisciplinar y la necesidad de incorporar la diversidad. “La comunicación necesita, por las propias características de su ‘objeto’ de estudio, constituirse desde la transdisciplinariedad. La comunicación es una mirada posible desde la cual abordar las prácticas, pero no es la única ni es excluyente.” (Uranga, 2007, p. 24) Pensar en términos de comunicación, para este proyecto, será retomar la diversidad de actores y matrices socioculturales que le dan sentido a la organización. Para eso, será necesario entender desde dónde se habla y cuál es el propósito de cada uno. La comunicación será tomada entonces como espacio de encuentro de estas matrices, las cuáles a través de distintos dispositivos dialogarán para poder explicar la experiencia a través de argumentos explicativos. En términos de Maturana (1992): “Cada vez que uno habla de lo real, lo que está haciendo es inventar un argumento para explicar la experiencia”.

Otro concepto principal de este trabajo es el de **sustentabilidad**. Para eso se retoma la mirada de Hernán Dinamarca, un autor que busca comprender los procesos sociales de transformación hacia la sustentabilidad a través de la complejidad comunicacional.

La idea-práctica sustentabilidad apunta al desafío de conservar la continuidad en la relación entre cultura humana y ecosistemas...En síntesis, se trata de un emergente cultural que tiende a encarnarse en los seres humanos en todo tipo de organizaciones y consecuentemente impacta el quehacer comunicacional. Se trata de una suerte de guía para una nueva relación entre cultura-naturaleza y naturaleza-humanizada. (Dinamarca, 2013, p.18)

Ninguna de todas estas categorías conceptuales será importante si no se retoma el punto fundamental de este trabajo: el desarrollo de marca de la organización en razón de su identidad comunicacional. Pensar la marca desde una perspectiva de significaciones y mundo de interpretaciones es lo que se buscará retomar. Para eso, Sandra Massoni (2016) trae una explicación interesante para poder comprender cómo funciona la **interpretación**:

Explorar qué tipo de completamiento pondrán en juego los actores. Los mensajes sólo actúan potenciando o neutralizando ideas que ya estaban en el contexto. Es en la lectura cuando el mensaje se completa, se termina, se le otorga un sentido, una significación. Y hablar de comunicación estratégica implica ante todo reconocer este momento de completamiento, es decir, tratar de ponerse en el lugar del otro para imaginar qué tipo de ‘acabado’ pondrán en juego los distintos actores al interactuar conmigo. ( p. 4)

Entonces, retomando el concepto de **comunicación estratégica** desde la perspectiva de Massoni (2013) es que podemos comprender la capacidad de agencia de los actores sociales: “el modelo de comunicación estratégica busca aportar transformaciones en torno a problemáticas en terreno, proporcionando el encuentro sociocultural a partir del aprovechamiento de las capacidades de los actores como agentes del cambio” (p. 20)

Cuando se habla de **actores**, Uranga describe a los sujetos sociales como promotores de los procesos histórico culturales debido a lo que protagonizan en la vida cotidiana.

Este es el sujeto complejo que, en el marco de la vida cotidiana, se representa a la manera de actores sociales en una realidad, también compleja y multideterminada, que reconocemos y diagnosticamos y sobre la que pretendemos incidir mediante estrategias de planificación que se orientan hacia imaginarios de futuro... La vida cotidiana es lugar de comunicación y a la

vez el escenario donde se constituyen los actores sujetos de las prácticas sociales. Allí, en tanto y en cuanto sistema y trama de relaciones comunicacionales, se constituye el campo de acción del planificador de procesos comunicacionales. (Uranga, 2007, p. 18-19).

Pensar en la vida cotidiana como una dimensión de análisis de la comunicación es pensar los procesos desde los hábitos y la cotidianeidad. Es decir, que la comunicación no se piensa solo a través de los medios de comunicación o desde el simple esquema de: emisor, mensaje, receptor y canales. La comunicación debe pensarse a partir de la cultura, la política y las luchas de intereses.

Pensar los procesos de comunicación desde ahí, desde la cultura, significa dejar de pensarlos desde las disciplinas y desde los medios. Significa romper con la seguridad que proporcionaba la reducción de la problemática de comunicación a la de las tecnologías. (Barbero, 1987, p. 227)

Pero si se retoma lo dicho anteriormente (que la comunicación estudia la vida cotidiana porque es allí donde se producen los cambios y aparece lo político) entendemos que la comunicación es un sistema mucho más complejo del que se pensaba. Desde el **paradigma de la complejidad** se entiende que la comunicación no es un mera transmisión de información o de mensaje, sino que involucra una serie de entramados de redes que involucra las distintas perspectivas y experiencias de la realidades sociales.

La complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre... (Morin, 2005, p. 32).

Para complementar esta perspectiva del pensamiento complejo es muy interesante también retomar la categoría de **redes dinámicas** para explicar la forma en que se nos presenta el mundo. Siguiendo a Najmanovich es interesante plantear la complejidad de los problemas de las organizaciones dentro de esta nueva metáfora que nos abre el camino del devenir transformador de la institución en su carácter de multidimensionalidad. Tomar a la organización desde esta perspectiva permitirá comprender su esencia transformadora en su hacerse, constantemente, en la interacción con el mundo.

La configuración surge del encuentro de los seres humanos con el mundo al que pertenecen, encuentro múltiple y mediado, en el emergen simultáneamente el sujeto y el mundo en su mutuo hacerse y deshacerse, en un devenir sin término. La forma red, al tener una geometría variable en función de la conexión/desconexión de sus participantes es la más adecuada para pensar la multiplicidad de configuraciones que se producen en y a través de los intercambios. (Najmanovich, 2006, p. 52-53)

En este caso, resulta especialmente relevante reflexionar sobre los propósitos de la organización y los enfoques que tomará para definir su identidad organizacional. Pero para poder realizar eso es imposible escapar de la planificación estratégica de la comunicación.

La planificación, entendida como un proceso mediante el cual se introduce racionalidad y sistematicidad a las acciones y a la utilización de los recursos con la finalidad de orientarlas hacia un objetivo deseable y probable, puede partir tanto de una mirada que se apoya en la recopilación de lo hecho, de los antecedentes y de la enseñanza que de allí se deriva, como desde el futuro, construido como escenario soñado, como una imagen que le da direccionalidad a las acciones del presente. (Uranga, 2008, p. 41)

Siempre que se habla de planificación se habla de gestión, son dos caras de una misma moneda. Pero el concepto principal que se debe tener en cuenta es el de **planificación estratégica**. Siempre que se quiera planificar desde la comunicación se planificará estratégicamente. La planificación debe considerar, además, las configuraciones que surgen a partir de las interpretaciones que los distintos actores construyen sobre la marca en sus intercambios discursivos.

Partimos de la idea de que la gestión de procesos comunicacionales es un conjunto complejo de acciones y procedimientos que engloban el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación. Se trata de un todo integrado en la acción que muchas veces es difícil de diferenciar en la misma práctica, pero que necesitamos distinguir a los fines metodológicos y pedagógicos. No existe una sola manera y sólo una de llevar adelante un trabajo de diagnóstico dinámico y planificación prospectiva estratégico desde la comunicación. (Uranga, 2008, p. 36)

Pensar en el **propósito** en términos de Capriotti (2021) es pensar en una perspectiva global de los beneficios o soluciones que la entidad aporta a la sociedad, de forma distintiva y

auténtica, a través de su actividad o negocio, implica adoptar una mirada prospectiva sobre la organización, lo cual es, en esencia, pensar prospectiva y estratégicamente.

La prospectiva busca aumentar las posibilidades de concretar el futuro deseable superando el pragmatismo. Para ello recurre a todos los elementos que puedan contribuir a tal fin, pero sobre todo al aporte de voluntades y capacidades de los actores y a la difícil negociación de intereses entre los mismos en función de un propósito común que se sitúa en el ámbito de lo público, entendido éste como aquello que pertenece y es de interés de todos y todas (Uranga, 2008, p. 42)

Toda organización se orienta en función de su misión y visión, ya que estos elementos permiten direccionar su perspectiva hacia el futuro y elegir, en consecuencia, los medios y herramientas más adecuados según el contexto. Pero ¿qué entendemos por **misión y visión**? Son conceptos profundamente ligados a la filosofía institucional, ampliamente utilizados y, sin embargo, frecuentemente confundidos entre sí. Para clarificar estas nociones, se retomarán las definiciones propuestas por Paul Capriotti (2021) en su obra Dircom:

La filosofía de la entidad es la concepción global impulsada desde la alta dirección para alcanzar sus metas. Representa los principios básicos que se deben poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales. Es una guía estratégica con un enfoque motivacional y aspiracional que expresa su capacidad distintiva . Aunque hay múltiples formas de analizarla (y gestionarla), la mayor parte de los autores indican que estaría estructurada a partir de la visión, la misión y los valores centrales. La Visión es la meta fundamental de la entidad, su perspectiva de futuro. Con ella se señala ‘hacia dónde vamos’. Es un estímulo y una dirección, ya que moviliza los esfuerzos de sus miembros. La Misión es la definición de la actividad o negocio que desarrolla la entidad. Indica el ‘qué hacemos’. La misión debe ser definida en términos de las necesidades que satisface, los beneficios que ofrece o las soluciones que brinda a sus diferentes públicos. Los Valores Centrales son los principios básicos que guían el comportamiento de la entidad. Representan la forma en que desarrolla sus actividades. Manifiestan ‘en qué creemos’. Son los principios que orientan la implementación de la misión para alcanzar la visión (p. 124)

Pero si la marca es el conjunto de atributos con los que se relaciona una organización, quiere decir que es un trabajo esencialmente estratégico poder trabajar sobre la gestión de la **identidad comunicacional**.

Esta identidad es un conjunto de atributos seleccionados o elegidos. No es la simple suma o acumulación de los aspectos característicos de una entidad, sino que implica sintetizar, destilar y extraer un conjunto de atributos claves que definen su especificidad (sus atributos de identificación) así como sus aspectos distintivos (sus atributo de diferenciación) dentro de un mercado, negocio o sector de actividad. A su vez, tampoco es un grupo aleatorio de características, sino un conjunto organizado de atributos, en función de la dimensión de la red, de su jerarquización y de su orientación. Así, es una herramienta fundamental de la gestión de comunicación (Capriotti, 2021, p. 33)

El concepto de identidad se refiere, esencialmente, a cómo la entidad se define a sí misma (tanto organizacional como comunicativamente). Esa identidad se va construyendo, consolidando y cambiando, en mayor o menor medida, por lo que piensa la propia entidad sobre sí misma y por las decisiones, estrategias, acciones, prácticas y relaciones que va desarrollando en su devenir cotidiano. (Capriotti, 2021, p. 34)

Por eso resulta fundamental retomar la categoría de **marca**, entendida como una construcción simbólica que emerge de las múltiples interacciones entre la organización y sus públicos. La marca no es solo una expresión visual o estética, sino un espacio de negociación de sentidos, donde se entrelazan las intenciones institucionales con las interpretaciones sociales. Volver a pensar la imagen de marca implica, entonces, reconectar con su identidad profunda: con la cultura, la filosofía y los valores que la sostienen, pero también con las redes de significación que la rodean y resignifican continuamente.

La marca funciona como una síntesis comunicativa, puesto que no puede transmitir toda su complejidad... Para los públicos, la marca actúa como una síntesis cognitiva y valorativa de una entidad, porque no pueden procesar toda la información sobre su multiplicidad y complejidad...La marca se convierte, pues, en el eje clave sobre el que pivota la relación comunicativa entre una entidad y sus públicos. (Capriotti, 2021, p. 17)

Es fundamental repensar la estructura organizacional como un entramado dinámico de vínculos, prácticas y sentidos. Esto implica revisar no solo los actores que la conforman y los recursos que movilizan, sino también las formas en que se relacionan dentro y fuera de la organización, las maneras en que construyen identidad y se diferencian en el entorno competitivo. Comprender cómo se organiza y por qué lo hace de ese modo, permite detectar

flujos de acción, tensiones internas y zonas problemáticas. Para ello, resulta clave recuperar la categoría de **cultura organizacional**, vinculada con las nociones de hábito y práctica. Toda práctica es, en última instancia, una práctica social y, como tal, entraña siempre una dimensión comunicativa que atraviesa y moldea el funcionamiento institucional.

Tales prácticas se recrean por los hábitos propios de la cultura, que van generando nuevas ritualidades, por el desarrollo de técnicas y tecnologías de comunicación, y por el entrelazamiento y la interacción de ambos campos en el ámbito de la vida cotidiana de las personas... Las prácticas sociales implican procesos de significación y producción de sentido (Uranga, 2007, p. 5-6)

Retomando la noción de **cultura** desarrollada por Uranga (2007), se puede comprender la centralidad que esta adquiere en el seno de una organización. La cultura organizacional no es un aspecto accesorio, sino un componente estructurante que permite interpretar el modo en que una organización vive, aprende y se organiza cotidianamente. Según Uranga, la cultura funciona como un principio organizador del movimiento permanente de la vida diaria: configura modos de ser, orienta las prácticas y moldea las conductas. Lejos de ser una instancia rígida, la cultura actúa como una matriz de sentido desde la cual los sujetos ordenan sus experiencias y estructuran sus acciones, en función del lugar que ocupan en las redes sociales e institucionales que habitan.

Todo esto es lo que conforma la **identidad organizacional** entendida como “conjunto de principios y prácticas propias que son centrales, perdurables, distintivas y compartidas en una entidad. En síntesis, la Identidad Organizacional representa el ser de la entidad, su ADN, los atributos propios que definen su especificidad, estabilidad y coherencia”. (Capriotti, 2021, p. 32)

Para el diseño de cualquier estrategia y acción comunicacional es indispensable partir de un diagnóstico riguroso que permita comprender la situación actual de la organización. La propuesta de Massoni y Mascotti (2001) plantean al **diagnóstico** desde el paradigma de la complejidad como un esquema de investigación-acción: “Proponemos el diagnóstico comunicacional como un esquema de investigación-acción que busca articular la teoría y la práctica, lo académico y lo profesional, desde el paradigma de la complejidad” (p. 226). Desde esta perspectiva, el diagnóstico no se limita a un análisis técnico, sino que constituye también una práctica situada, una intervención que articula comprensión y transformación.

Los actores relevantes no están definidos de antemano, sino que es el propio problema el que delimita su centralidad. Por eso, el diagnóstico se convierte también en un ejercicio de escucha activa y de reconocimiento de los vínculos simbólicos que configuran la identidad institucional. No se trata sólo de comprender el estado de la comunicación, sino de reinterpretar desde los sentidos, tensiones y prácticas que emergen de la red de actores implicados.

En este marco, la planificación estratégica de la comunicación no solo apunta a trabajar sobre la **imagen** de marca o su posicionamiento, sino a dinamizar los vínculos que atraviesan a la organización. “Al hablar de Imagen Corporativa me refiero a aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta.” (Capriotti, 2013, p. 15-16). Pero tomar el concepto de imagen es necesariamente retomar el concepto de **branding**.

El concepto de ‘branding’ no se limita sólo al nivel de los productos o servicios de una entidad, sino que se puede aplicar a cualquier sujeto susceptible de realizarle una acción de ‘gestión de los atributos de identidad’. Así, el branding puede desarrollarse a diferentes niveles, según se esté gestionando los atributos de identidad de un producto/servicio. (Uranga, 2009, p. 11)

Como afirman Massoni y Mascotti (1992), se trata de reconocer que toda solución técnica se inscribe en una trama cultural que condiciona su apropiación. Por ello, planificar no es imponer mensajes, sino habilitar conversaciones, como sostiene Massoni (2016) “comunicar estratégicamente es instalar conversación” (p. 6), es convocar a la alteridad, abrir el juego a las matrices socioculturales de los actores involucrados. Solo así es posible construir escenarios viables y significativos, donde las estrategias comunicativas no solo representen a la organización, sino que le permitan vincularse de manera activa, coherente y transformadora con su entorno.

## Capítulo 2

## Metodología y técnicas

Sabino (1992) en su libro *El proceso de investigación* plantea que la metodología es una herramienta para hacer más eficiente la investigación y de ahí la relevancia de elegir la o las adecuadas para cada investigación según su objeto de estudio. Para eso es importante poner en tela de juicio lo “obvio” y proponer un problema de conocimiento a través de un trabajo indagatorio. Según Sampieri (2014) “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.” (p. 4).

Siguiendo los conceptos y propuestas de estos autores es que resulta interesante delimitar metodologías de investigación acorde al objeto de estudio elegido: analizar y diagnosticar una organización para luego proponer un plan de acción estratégico. Es en este sentido, que se plantea a la investigación cualitativa como principal enfoque de esta investigación ya que el puntapié de este trabajo remite a un análisis social de vinculación organizacional entre actores. El enfoque cualitativo es el que más valor puede aportar a la problemática planteada, para eso se retoma nuevamente la definición del autor.

La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad. (Sampieri, 2014, p. 16)

De todas formas, y en menor medida, la investigación cuantitativa también formará parte de este trabajo. A pesar de que los datos y estadísticas no sean un punto fundamental para comprender el problema comunicacional de esta investigación, su aplicación será importante para medir los resultados de la aplicación de dichas estrategias comunicativas (principalmente en la dimensión digital).

La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes. También, brinda una gran posibilidad de repetición y se centra en puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares. (Sampieri. 2014, p.15)

Lo principal es comprender perspectivas y modos de actuar y vincularse, hábitos, conductas, cultura, propósitos. Las preguntas que realiza esta investigación son preguntas

complejas que no se pueden responder únicamente mediante un gráfico o números, no hay respuestas correctas, sólo modos de configurar la realidad según los distintos actores. “La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio.” (Sampieri, 2014, p. 7)

El enfoque está, no en descubrir la verdad, sino en comprender la complejidad del problema y las perspectivas desde las cuales los actores sociales, como dimensiones vitales del problema comunicacional, configuran la realidad a través de huellas discursivas que remiten a matrices socioculturales. Cómo explica Maturana “Lo que estoy diciendo es que lo real es un argumento explicativo. Cada vez que uno habla de lo real, lo que está haciendo es inventar un argumento para explicar la experiencia. Pero lo que uno explica es la experiencia, y no lo 'real'. Uno inventa nociones explicativas: la noción de realidad, la noción de tiempo, de energía, de materia..” (Maturana, 1992).

Metodológicamente la comunicación estratégica trabaja a partir de un enfoque contextual y constructivista que utiliza el método comparativo en la recogida de datos y el método de lo contingente en su interpretación. A través de la comparación etnográfica y discursiva se trabaja en captar la construcción local y lábil de la realidad social para reflexionar (describir) y operar (actuar) sobre ella. El objetivo es indagar en cada caso la genealogía de los vínculos para dar cuenta de su operar en situaciones concretas. (Massoni, S., 2007, p.129)

La finalidad de esta investigación en palabras de Sampieri (2014) es describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes. Esto se realizará a través de la mirada del investigador ya que también forma parte como una fuente de datos, los valores y creencias desde los cuales se analice el problema, no sólo explicita la subjetividad del enfoque de quién estudie sino desde la perspectiva que se observa el problema. En función de este enfoque metodológico integral, y de acuerdo con los aportes de Sampieri (2014), se proponen las siguientes técnicas metodológicas:

## **2.1 Técnicas metodológicas cualitativas**

### **Entrevistas en profundidad a actores clave**

Las entrevistas tienen como propósito central reconstruir los sentidos que distintos actores internos otorgan a la identidad marcaria, la comunicación y el posicionamiento institucional de la organización. Lejos de buscar respuestas cerradas o datos cuantificables, se propone generar espacios de conversación abiertos y situados, donde los actores puedan expresar sus percepciones, vivencias, tensiones, expectativas y valoraciones desde sus propias matrices socioculturales.

Desde un enfoque cualitativo interpretativo, basado en la entrevista no directiva (Guber, 2001) se parte de la premisa de que los actores no solo responden a preguntas, sino que construyen significados, completan discursos, reescriben narrativas. Además, se buscará no solo traer a colación un tema que se trata con cotidianidad sino también comprender el marco interpretativo desde el cual se posicionan los interrogados. “La mayoría de los temas abordados por las entrevistas en investigación social son cuestiones que los informantes quizá manejen cotidianamente, no reflexiva sino prácticamente, en el decurso de su vida, en sus contextos específicos.” (Guber, 2004, p. 136) Escucharlos es entonces una forma de comprender cómo circula, se resignifica o se interrumpe la comunicación organizacional de la organización. “El rastreo de diversas situaciones contextuales, en virtud de lo cual las respuestas adquieren sentido; la búsqueda progresiva de marcos de referencia, temas y relaciones del informante que deriven en la construcción de la perspectiva del actor.” (Guber, 2004, p. 142)

- **Finalidad:** Permiten acceder a las percepciones subjetivas de quienes ocupan roles centrales en la empresa (fundadores, empleados, aliados estratégicos), revelando valores, tensiones y aspiraciones comunicacionales.
- **Aplicación:** Entrevistas no directivas con preguntas abiertas que permitan explorar significados, sentidos atribuidos a la marca, formas de interacción y cultura interna.
- **Fundamento teórico:** Este instrumento cualitativo privilegia la interpretación de matrices socioculturales, siendo ideal para indagar el “trasfondo simbólico” de los discursos, como sostiene Sampieri.

### **Análisis interpretativo de devoluciones de clientes**

El análisis interpretativo de devoluciones y respuestas de clientes se propone como una herramienta cualitativa para recuperar los sentidos que emergen en los intercambios cotidianos entre la organización y sus clientes. Se realizará la búsqueda de otros documentos

como correos, formularios, conversaciones y comentarios espontáneos para poder evaluar la reputación. Los clientes expresan mucho más que valoraciones operativas: manifiestan emociones, expectativas, frustraciones y reconocimientos que reflejan cómo viven su relación con la empresa y qué imagen construyen de ella.

La Imagen Corporativa permite generar ese valor diferencial y añadido para los públicos, aportándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones. Así, la organización, por medio de su Imagen Corporativa, crea valor para sí misma creando valor para sus públicos. (Capriotti, 2013, p. 11)

Desde un enfoque comprensivo, se parte de la premisa de que cada devolución incluso la más breve puede ser leída como una narrativa situada. Se considera que en esas interacciones informales se condensa una narrativa significativa que permite reconstruir cómo es percibida la identidad de la organización, cómo se interpreta su comunicación organizacional y qué aspectos del relato de la marca logran instalarse (o no) en el vínculo con el cliente.

- **Finalidad:** Permite identificar percepciones de los clientes sobre la organización a partir de su discursividad, detectando coincidencias, tensiones y vacíos entre la experiencia vivida y el discurso institucional. “Los públicos desarrollan los vínculos claves mediante la interpretación de una gran variedad de insumos, ya sea por la información que reciben y por sus diversas experiencias con una marca y con sus productos, servicios y actividades” (Capriotti, 2021, p. 244)
- **Aplicación:** Análisis cualitativo de comentarios, respuestas y devoluciones brindadas por clientes en diversos canales (digitales, escritos, presenciales), organizados por tipo de cliente, canal y eje simbólico emergente.
- **Fundamento teórico:** Desde la perspectiva relacional de la comunicación de Uranga (2005), se entiende que los clientes no son receptores pasivos, sino actores con capacidad de agencia que construyen sentidos en el vínculo con la organización. A través de sus palabras, interpretan, completan o cuestionan el relato institucional. Este instrumento permite atender a esos discursos emergentes como parte activa de la configuración comunicacional.

## 2.2 Técnicas metodológicas mixtas

### Análisis de contenido en medios digitales

Se realizará un análisis cualitativo y cuantitativo de los contenidos producidos por la organización en sus canales digitales: LinkedIn, Instagram, sitio web institucional y canal de YouTube. El objetivo será detectar las estrategias discursivas predominantes, los ejes temáticos abordados, los formatos utilizados y la coherencia entre la identidad proyectada y la deseada. La unidad de análisis serán publicaciones seleccionadas del último semestre. Se relevarán aspectos como: métricas, frecuencia de publicación, tono discursivo, temas predominantes, aparición de actores relevantes, uso del lenguaje, representación visual de los valores de marca y recepción/interpretación (interacción, comentarios, alcance). Se utilizará una matriz de análisis de contenido que permitirá identificar coincidencias, disonancias y oportunidades narrativas. Esta técnica aportará una mirada crítica sobre la performance comunicacional de la empresa y permitirá poner en diálogo el discurso emitido con el relato construido por los actores entrevistados.

La Medición representa la búsqueda, captura, selección y análisis de datos, optimizado y eficiente, para identificar la información del contexto. La interpretación implica la reflexión y valoración de esa información en función de un conjunto de aspectos relevantes, que contribuirá a la toma de decisiones. Finalmente, el Diagnóstico conlleva realizar una síntesis evaluativa a partir de los diversos insumos obtenidos de los procesos previos, que permitan juzgar la situación actual en relación con la situación previa, para evaluar su posible evolución futura. (Capriotti, 2021, p. 118)

- **Finalidad:** Medir, evaluar y diagnosticar cómo se proyecta la marca de la organización en el entorno digital (redes sociales, sitio web, contenido audiovisual).
- **Aplicación:** Se analizarán temáticas, lenguaje, tono, frecuencia, interacción y retroalimentación del público en los canales digitales activos.
- **Justificación:** Esta técnica permite conocer el “enfoque discursivo” de la marca y su resonancia en el ecosistema digital, contrastando con la identidad deseada.

### 2.3 Fases de investigación

La implementación del plan metodológico se desarrollará en tres fases clave:

- **Fase de Pre-producción:** Delimitar el problema, contextualizar la organización y establecer las bases para el diagnóstico. Definición de objetivos. Revisión documental interna (informes, materiales de comunicación, briefings). Investigación exploratoria

del contexto ampliado (económico, político, cultural). Entrevistas iniciales a fundadores para mapear percepciones estratégicas.

- **Fase de Producción:** Realizar el diagnóstico comunicacional e identidad marcaria desde un enfoque multidimensional a través de entrevistas en profundidad. Análisis FODA desde perspectivas múltiples. Evaluación de identidad deseada vs. percibida utilizando el modelo de Paul Capriotti (2021). Recolección y análisis de contenido digital (posts, comentarios, interacciones).
- **Fase de Postproducción:** Interpretación de discursos, medición de estadísticas, diseño de estrategias, planificación de acciones comunicacionales y creación de escenarios posibles. Presentación del diagnóstico a actores clave. Ajustes de planificación a partir de la retroalimentación obtenida. Conclusiones de la investigación y reflexión sobre los puntos a trabajar.

## Capítulo 3

### La organización

#### 3.1 Historia y contexto fundacional

La empresa fue fundada oficialmente en junio de 2022, en la localidad de Segnitz, Baviera, Alemania. Aunque su creación legal bajo la forma de una Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) es reciente, el origen del proyecto se remonta a una etapa anterior de exploración e innovación protagonizada por sus cuatro socios fundadores. Estos actores, provenientes de sectores diversos pero interconectados como la energía, la movilidad eléctrica, el desarrollo de software y la consultoría estratégica, compartían una inquietud común: contribuir de manera significativa a la transición energética en Europa mediante soluciones integradas, eficientes y humanamente significativas. La fundación de la organización puede leerse desde múltiples dimensiones del macroentorno que convergieron para hacer posible no sólo su nacimiento, sino su rápida consolidación en el sector de la electromovilidad corporativa. A continuación, se detallan las principales características del entorno general que configuran el marco estratégico de origen de la organización. “El entorno general son todas las fuerzas o factores globales que afectan de forma transversal a todos los sectores y actividades, y que pueden tener influencia sobre la capacidad de la entidad para establecer una ventaja distintiva o alcanzar sus fines.” (Capriotti, 2021, p. 151)

- **Factor político-regulatorio**

El marco político de la Unión Europea ha sido clave en la configuración del ecosistema en el que surge la organización. Desde el lanzamiento del Pacto Verde Europeo (European Green Deal), las instituciones comunitarias han impulsado un marco normativo robusto que acelera la transición energética, impone metas climáticas vinculantes y penaliza progresivamente el uso de tecnologías contaminantes. A nivel nacional, Alemania ha adoptado planes específicos para descarbonizar su sector transporte, promoviendo incentivos fiscales, subsidios a la instalación de infraestructura de carga, y exigencias regulatorias más estrictas a las flotas corporativas. Este entorno regulatorio no sólo favorece la inversión en movilidad eléctrica, sino que genera una demanda creciente por parte de empresas que necesitan adaptarse a nuevas normativas. La empresa se inserta en este contexto como un

socio estratégico capaz de traducir esos requerimientos legales en soluciones operativas concretas.

- **Factor económico**

El surgimiento se enmarca también en un contexto de redefinición económica post-pandemia. La crisis provocada por la COVID-19 aceleró procesos de digitalización, visibilizó la fragilidad de las cadenas globales de suministro y puso en evidencia la necesidad de modelos más resilientes, descentralizados y sostenibles. Además, los paquetes de recuperación económica de la Unión Europea priorizaron la inversión en infraestructura verde, energía renovable y transformación digital, generando un clima favorable para emprendimientos tecnológicos con propósito. En este marco, se observa un reposicionamiento estratégico de muchas empresas B2B que ya no priorizan únicamente la rentabilidad financiera, sino también el cumplimiento de objetivos ambientales, sociales y de gobernanza en razón de los criterios Environmental Social Governance (de ahora en más: ESG). La organización interpreta esta transición como una oportunidad para ofrecer valor agregado mediante un modelo que combina eficiencia operativa con responsabilidad ambiental y acompañamiento personalizado.

- **Factor sociocultural**

En el plano sociocultural, Europa atraviesa una transformación de valores. La conciencia ambiental se ha consolidado como un eje transversal en la toma de decisiones, tanto a nivel ciudadano como corporativo. La movilidad, en particular, ya no se concibe como una simple cuestión logística, sino como una práctica cultural, ética y significativa. Las nuevas generaciones de consumidores, trabajadores y líderes empresariales demandan coherencia entre el discurso y la práctica, privilegian marcas con propósito y esperan que las organizaciones adopten posturas claras frente a los desafíos globales. Al estructurar su propuesta de valor en torno a la sostenibilidad, la colaboración interdisciplinaria y el acompañamiento personalizado, responde a este cambio de paradigma. “Lo sustantivo del emergente cambio en la gestión de las empresas y en sus comunicaciones [hacia la sustentabilidad] radica en su relación con un proceso cultural más profundo: el devenir de un cambio de época histórica. (Dinamarca, 2013, p. 19)

- **Factor tecnológico**

El avance tecnológico ha sido otro componente central en el surgimiento de la empresa. El desarrollo de soluciones aplicadas a la movilidad, la aparición de plataformas de gestión energética, y la mejora en la eficiencia y autonomía de los vehículos eléctricos han generado un entorno propicio para la innovación. Además, la digitalización de procesos internos y la integración de datos en tiempo real permiten ofrecer servicios de valor agregado que trascienden la mera instalación de hardware. La compañía capitaliza estas tendencias al diseñar soluciones modulares que combinan infraestructura física, software inteligente y asesoramiento continuo. Su plataforma es un ejemplo de esta convergencia tecnológica al permitir a las empresas gestionar, monitorear y optimizar el uso energético de sus flotas desde una lógica de eficiencia y trazabilidad.

- **Factor ambiental**

El entorno ambiental en Europa es un motor ineludible de transformación. Las consecuencias del cambio climático, las olas de calor, la pérdida de biodiversidad y la presión sobre los recursos naturales han activado una sensibilidad colectiva que atraviesa todos los niveles de la vida institucional. La movilidad eléctrica, en este sentido, no es una moda, sino una necesidad urgente que permite reducir emisiones, mejorar la calidad del aire y avanzar hacia modelos energéticos descentralizados y justos. La empresa nace con la conciencia de esta urgencia. Su propuesta no busca simplemente adaptarse al cambio, sino ser parte activa de una reconfiguración estructural de la forma en que las empresas se mueven, operan y se relacionan con el entorno. Esto implica no solo ofrecer tecnología, sino también fomentar una nueva cultura de movilidad basada en la eficiencia, la transparencia y la cooperación.

- **Convergencia fundacional**

Durante su etapa inicial, se dedicó a desarrollar una arquitectura de servicios modulares pensados específicamente para organizaciones con flotas corporativas. Estas soluciones combinan infraestructura física (como estaciones de carga y sistemas de almacenamiento energético), software de gestión (a través de su plataforma) y servicios personalizados (como consultoría, capacitación y soporte técnico continuo). Este enfoque integral permite adaptarse a diferentes tamaños de empresa, niveles de complejidad operativa y necesidades culturales específicas. La fundación de la organización se configura, por tanto, como el punto de convergencia entre una lectura lúcida del contexto macroambiental europeo y una apuesta decidida por la innovación sostenible. Lo que distingue a esta organización no

es solo su capacidad tecnológica, sino su voluntad de formar parte activa de un cambio civilizatorio que interpela profundamente las formas de producir, circular, consumir y convivir. En este marco, comprender su historia fundacional no implica únicamente narrar fechas o decisiones empresariales, sino situarla en el entramado más amplio de un ecosistema social que demanda respuestas urgentes, creativas y comprometidas.

Este capítulo busca recuperar esa dimensión contextual y filosófica de su nacimiento para dar sentido no solo a sus productos o servicios, sino también a su identidad como actor transformador dentro de una época que exige, más que nunca, coherencia ética, innovación estratégica y responsabilidad comunicacional.

### **3.2 Objetivos de la organización**

La compañía tiene como objetivo principal acompañar a las empresas en su transición hacia una movilidad eléctrica integral, ofreciendo soluciones integrales, tecnológicamente robustas y adaptadas a las particularidades de cada cliente. Su propuesta está orientada específicamente al segmento B2B, donde busca posicionarse como un socio estratégico en la planificación, implementación y gestión de sistemas de carga eléctrica para flotas corporativas.

Además de este objetivo operativo, la empresa se propone consolidarse como una marca reconocida por su compromiso con la sostenibilidad, la innovación y la centralidad del cliente. “El recuerdo profundo sería la recordación de los aspectos relevantes del discurso de la marca: la identificación de los mensajes e ideas centrales del concepto comunicativo y el reconocimiento de los tonos y formas claves del estilo comunicativo.” (Capriotti, 2021, p. 227) Esto implica fortalecer su identidad comunicacional, proyectar confianza en el mercado y construir relaciones duraderas con sus distintos públicos, desde clientes hasta aliados del sector tecnológico y energético. La profesionalización de su comunicación y la coherencia entre lo que hace y lo que proyecta forman parte de esta búsqueda de posicionamiento sólido y diferenciado.

Uno de los fundadores, relata su visión en relación al propósito de la organización: “personalmente me importa mucho el componente social. Que la empresa sea vista también como un buen lugar para trabajar, tanto por empleados como por proveedores. Que se nos perciba como un socio confiable, responsable y con propósito. Eso es algo que, para mí y para todo el equipo fundador, tiene un valor enorme.”

A mediano y largo plazo, la empresa busca expandirse en todo el territorio europeo, aumentando su presencia en nuevos mercados e integrándose en los ecosistemas de movilidad sustentable de distintos países. Para lograrlo, se plantea como meta el crecimiento sostenido tanto de su infraestructura operativa como de su capital humano, sin perder de vista los valores que la identifican. Este proceso irá de la mano del fortalecimiento de su marca, que aspira a convertirse en un referente visible y confiable en el campo de la transición energética empresarial.

### 3.3 Actividad principal y propuesta de valor

La actividad principal consiste en diseñar, implementar y operar soluciones integrales para la electrificación de flotas empresariales. Esta operación se estructura en torno a un conjunto de servicios que permiten ofrecer respuestas adaptadas a las necesidades específicas de cada organización. Los servicios combinan consultoría, infraestructura, digitalización, mantenimiento, soporte financiero y atención personalizada:

- **Consultoría y planificación energética:** incluye el análisis de viabilidad técnica y económica, el diseño estratégico del sistema de carga y la planificación de recursos, siempre desde un enfoque participativo.
- **Infraestructura y hardware:** contempla la provisión e instalación de estaciones de carga (desde wallboxes hasta cargadores rápidos), así como la integración de tecnologías complementarias como sistemas fotovoltaicos y almacenamiento energético.
- **Plataforma digital:** herramienta desarrollada internamente para la gestión integral de las flotas, el monitoreo de consumo energético y la generación de reportes en tiempo real.
- **Operación y mantenimiento:** garantiza un servicio técnico continuo, soporte 24/7, gestión de incidencias, actualizaciones tecnológicas y mantenimiento preventivo.
- **Facturación y reembolso:** sistema centralizado que permite automatizar procesos contables como la devolución de gastos por carga domiciliaria y asegurar compatibilidad con los sistemas internos de los clientes.
- **Atención al usuario final:** contempla la formación de empleados, resolución de consultas técnicas, personalización de servicios y provisión de tarjetas de acceso.

La organización nace con un propósito claro: acompañar a las empresas en su transición hacia una movilidad más sostenible. No se limita a instalar tecnología, sino que propone una forma distinta de pensar el vínculo entre energía, empresa y cultura. Sin embargo, lo que la empresa representa en la práctica todavía no encuentra una voz clara en el plano comunicacional. Es una tensión más profunda que tiene que ver con los sentidos que conviven dentro de la organización y que todavía no logran articularse en un relato común. Los distintos actores que forman parte tienen visiones, valores y experiencias que expresan identidad, pero esa identidad aún no se construye de forma colectiva.

### **3.4 Filosofía y propósito organizacional: misión, visión y valores**

La filosofía institucional está definida en torno a su propósito ambiental, su compromiso con la innovación tecnológica y su modelo de trabajo centrado en las relaciones humanas. Su misión institucional es “apoyar a las empresas en su transición hacia una movilidad sostenible mediante soluciones accesibles, escalables y centradas en las personas”, lo que implica una visión integral del cambio energético, no sólo como un proceso técnico, sino también como una transformación organizacional y cultural. La visión consiste en “convertirse en el socio líder en electrificación de flotas empresariales en Europa”, promoviendo un estándar elevado de servicio, eficiencia energética, trazabilidad operativa y compromiso ambiental.

Los valores corporativos que guían la acción de la empresa son:

- Innovación: entendida como la capacidad de adaptarse, crear soluciones eficientes y mejorar procesos continuamente.
- Sostenibilidad: como principio transversal que orienta tanto el producto ofrecido como las decisiones internas de la organización.
- Confianza: basada en prácticas transparentes, relaciones duraderas y compromiso con los resultados.

### **3.5 Estructura organizacional y funcionamiento interno**

Cuenta con una estructura organizacional funcional, distribuida en distintas áreas de especialización, que se articulan entre sí de manera horizontal. El equipo fundador está conformado por cuatro socios que ocupan roles estratégicos en dirección general, desarrollo de producto, operaciones y relaciones comerciales. Las áreas actuales de la empresa incluyen:

## **Dirección general**

- **Responsabilidades:** Definición de la visión estratégica, toma de decisiones corporativas, alianzas clave y representación institucional.
- **Objetivo:** Guiar el crecimiento de la empresa, liderar la transformación del mercado y alinear todas las áreas con el propósito organizacional.

## **Ventas y marketing**

- **Responsabilidades:** Desarrollo comercial, generación de leads, posicionamiento de marca, gestión de redes sociales y campañas, organización de ferias, creación de materiales y gestión de la comunicación.
- **Objetivo:** Ampliar la base de clientes, aumentar el reconocimiento de marca y asegurar una presencia sólida en el mercado B2B de la movilidad eléctrica.

## **Gestión de procesos y digitalización**

- **Responsabilidades:** Optimización de procesos internos, documentación de flujos de trabajo, control de calidad, digitalización de operaciones y mejora continua.
- **Objetivo:** Aumentar la eficiencia operativa y estandarizar procedimientos clave para facilitar el escalado de la empresa.

## **Recursos humanos**

- **Responsabilidades:** Reclutamiento, onboarding, formación interna, cultura organizacional, evaluaciones de desempeño y bienestar del equipo.
- **Objetivo:** Construir y consolidar un equipo interdisciplinario motivado, diverso y alineado con los valores de la organización.

## **Área técnica**

- **Responsabilidades:** Diseño técnico de soluciones, planificación de sistemas de carga, selección de componentes, y validación técnica de proyectos.
- **Objetivo:** Garantizar la calidad, seguridad y escalabilidad de las soluciones ofrecidas a los clientes.

## **Operaciones**

- **Responsabilidades:** Gestión de instalaciones, logística de hardware, coordinación con técnicos externos, soporte en sitio y postventa.
- **Objetivo:** Asegurar una ejecución impecable de cada proyecto, desde la instalación hasta el mantenimiento continuo.

Cada área está compuesta por equipos reducidos, con un alto nivel de especialización. Las tareas se organizan semanalmente y se gestionan mediante metodologías ágiles, utilizando herramientas digitales para la planificación, el seguimiento de proyectos y la comunicación entre equipos. La estructura es dinámica, con líneas de reporte flexibles y una fuerte orientación a la colaboración interdepartamental. Las decisiones estratégicas son tomadas por los fundadores y la dirección general, mientras que las decisiones operativas son descentralizadas y resueltas dentro de cada equipo según criterios de autonomía y responsabilidad.

### **3.6 Modalidades de trabajo y cultura organizacional**

Adopta una modalidad de trabajo híbrida que articula la presencialidad con el trabajo remoto, de acuerdo a las dinámicas específicas de cada área. Parte del equipo opera desde la sede en Kitzingen, particularmente en tareas vinculadas a logística, instalaciones técnicas y soporte operativo, mientras que las áreas de desarrollo digital, ventas, comunicación y marketing funcionan de manera híbrida y asincrónica. Esta modalidad no responde únicamente a criterios de eficiencia operativa, sino que se inscribe en una filosofía de trabajo que valora la autonomía, la confianza y la adaptabilidad como pilares para una cultura organizacional saludable.

La empresa sostiene una estructura liviana, ágil y colaborativa que le permite ajustarse a los ritmos variables de los proyectos y a las necesidades particulares de sus clientes. Las tareas se organizan a partir de metodologías ágiles, con seguimiento semanal de avances y herramientas digitales que facilitan la coordinación interdepartamental. Este diseño no busca controlar procesos, sino habilitar espacios de interacción efectiva, creatividad compartida y responsabilidad distribuida.

La cultura organizacional está marcada por la horizontalidad, el diálogo constante y una fuerte apuesta por el aprendizaje colectivo. Se promueve una lógica de trabajo interdisciplinario donde se reconocen y valoran saberes diversos, y donde cada integrante puede aportar desde su singularidad. Lejos de estructurarse en jerarquías rígidas, la toma de

decisiones se distribuye en función del conocimiento, la experiencia y el contexto de cada situación.

El ingreso de nuevos integrantes se acompaña con un proceso de onboarding que no solo explica las herramientas y funciones, sino que introduce activamente en la cultura de la empresa. Este proceso contempla sesiones de mentoría interna y una integración gradual al sistema de trabajo, pero no se hace énfasis en el propósito.

La organización no concibe al equipo como una suma de roles técnicos, sino como una comunidad de personas que construyen sentido. Por eso, se promueven instancias de participación en ferias, eventos sectoriales, formaciones continuas y espacios de encuentro interno. Estas actividades no se entienden como extras, sino como parte constitutiva del desarrollo profesional y de la experiencia laboral.

La empresa apuesta al fortalecimiento de su capital humano desde una ética del cuidado: cuidar los vínculos, cuidar los tiempos, cuidar los procesos. Esta concepción del trabajo como práctica relacional es coherente con la propuesta de valor comunicacional que se busca alcanzar, y que se manifiesta en la forma en que se vive el día a día dentro de la organización. Así, construye una cultura interna que no solo busca resultados, sino también bienestar, cohesión y propósito compartido.

## Capítulo 4

### Situación problemática y desafíos

#### 4.1 Situación problemática

La organización nace en un contexto de transformación estructural. No solo se observa un mercado en cambio, sino una sociedad que reconfigura sus hábitos, expectativas y valores frente a temas tan complejos como la transición energética, la sostenibilidad y la movilidad del futuro. Esta empresa alemana, fundada en 2022, se presenta como una respuesta innovadora a esos desafíos, ofreciendo soluciones integrales de electrificación de flotas para organizaciones. Sin embargo, detrás de su crecimiento técnico y de su solidez operativa, se manifiesta una dimensión aún no desarrollada plenamente: la construcción estratégica de su identidad comunicacional. La situación problemática que se analiza en este capítulo no remite únicamente a una carencia técnica o a una falta de presencia en medios digitales. Va más allá. Tiene que ver con una tensión profunda entre lo que se es, lo que se desea ser y lo que efectivamente se logra comunicar. Esa brecha da origen a los problemas de posicionamiento, de reconocimiento y de articulación discursiva.

Uno de los fundadores trae a colación la percepción deseada por parte de la organización: “Me encantaría que nos describieran como un socio, no solo como un proveedor. Una empresa reconocida por su excelencia operativa y de servicio. Un actor innovador, especialmente en el campo digital de la electrificación de flotas. Me gustaría que vieran en nosotros una propuesta de software y servicio realmente única en el mercado.”

La ausencia de un plan de comunicación estratégico ha generado múltiples efectos. Por un lado, impide proyectar un relato coherente y sostenido en el tiempo. “Una marca sin historia posee una identidad débil y unos valores dubitativos.” (Cannata, 2013, p. 139) Por otro lado, debilita el sentido de pertenencia dentro del equipo y diluye la propuesta de valor frente a los públicos externos. Aún no se ha logrado transformar el potencial simbólico en una narrativa que convoque, que inspire, que genere comunidad. Y esto no es menor. Como afirma Jesús Martín-Barbero (1987), comunicar no es solo emitir información, sino instalar sentidos, disputar interpretaciones, configurar imaginarios colectivos. Allí radica el verdadero poder de la comunicación: en su capacidad de producir mundo.

Desde una perspectiva organizacional, se manifiestan signos de madurez en muchos aspectos. Se cuenta con un equipo técnico altamente capacitado, con sólidos conocimientos del sector, experiencia comprobada en implementación de soluciones y una marcada predisposición al trabajo interdisciplinario. Además cuentan con una estructura de trabajo funcional clara basada en la colaboración, la horizontalidad y el respeto por el conocimiento. Sin embargo, todas estas virtudes aún no se han traducido en un lenguaje compartido. La comunicación interna carece de sistematicidad. No se dispone de rutinas, protocolos ni rituales que acompañen los procesos de incorporación, formación o circulación de saberes. Esto genera desalineación entre áreas, fragmentación discursiva y, en algunos casos, un sentimiento de desconexión. Durante el trabajo de campo fue evidente que muchas de las conversaciones que hacen a la identidad (como las que construyen pertenencia, las que explican por qué se hacen las cosas como se hacen, las que podrían fortalecer la proyección de sentido común) quedan relegadas a intercambios informales, espontáneos o, incluso a veces, no suceden. Faltan instancias sistemáticas de escucha, protocolos que acompañen los procesos de incorporación, espacios donde los discursos circulen más allá de lo operativo. Esto no quiere decir que no haya comunicación, sino que no hay una estrategia o una intención institucional que la potencie como herramienta de proyección. La comunicación interna aparece entonces como un territorio pendiente, no por falta de voluntad, sino por falta de una estructura que la sostenga. Porque comunicar, en el marco de una organización, no es solo informar o coordinar acciones, es construir identidad colectiva, es habilitar relatos compartidos. Esta tensión se evidencia, por ejemplo, en la manera en que se declara constantemente el deseo de crecimiento y expansión, sin que eso se vea reflejado en una planificación comunicacional acorde. El área de marketing, responsable de proyectar externamente los sentidos de la empresa, está conformada únicamente por dos personas que trabajan 20 horas semanales en total. Este límite de recursos y dedicación entra en contradicción con las ambiciones institucionales, dificultando la posibilidad de diseñar estrategias sostenidas y de mediano/largo plazo.

Otra huella de esta falta de sistematicidad aparece en los procesos de incorporación. Recientemente, una persona ha sido contratada como “Asistente” sin una diferenciación clara de tareas ni especificidades del rol. Se le asignaron funciones dentro del área de marketing sin consultar con el personal de dicha área y sin una narrativa que explicara cómo y por qué se hace lo que se hace. Asimismo, en el plano de la comunicación externa, se observa una tendencia a priorizar la repetición de contenidos estandarizados por sobre la exploración de

nuevas formas de narrar la marca. Las propuestas creativas para redes sociales, que podrían reforzar el posicionamiento de la empresa desde un lugar innovador y emocionalmente conectado, muchas veces son descartadas bajo la premisa de que “cumplir con las publicaciones para visibilizarnos alcanza”. Esta postura, que responde a una lógica de tratar a la comunicación desde los medios de comunicación más que de estrategia, evidencia cierta resistencia a salir de la zona de confort y a pensar la comunicación linealmente.

En el plano externo, la situación no es menos compleja. La presencia digital de la empresa es limitada, tanto en volumen como en calidad de interacción. Las redes sociales no reflejan con claridad ni el diferencial de la marca, ni su estilo organizacional, ni los casos de éxito. El sitio web, aunque informativo, no transmite una identidad potente. Falta storytelling, recursos emocionales, experiencias narradas en primera persona. Todo comunica, pero sin una intencionalidad estratégica. Y cuando no hay estrategia, se corre el riesgo de que el sentido se disperse, se diluya o incluso se contradiga.

Este vacío narrativo impide consolidar una marca reconocible en un ecosistema altamente competitivo. En el contexto actual, donde los públicos valoran la transparencia, la autenticidad y el compromiso social, resulta esencial contar con una narrativa organizacional que no solo explique qué se hace, sino que transmita por qué se hace. De allí que la comunicación se configure como un recurso de construcción simbólica, y no únicamente como un canal informativo. Tal como sostiene Daniel Prieto Castillo (2006), se comunica con todo lo que se hace, se dice, se omite y se decide. Por lo tanto, la coherencia entre el decir y el hacer institucional resulta clave para el posicionamiento.

En el plano simbólico, la marca se encuentra en un momento fundacional. Todavía es posible moldear su carácter, sus atributos, sus valores diferenciales. Pero para ello, es necesario detenerse a reflexionar: ¿Qué se desea que represente la marca? ¿Con qué palabras se quiere que sea asociada? ¿Qué emociones se busca generar? Responder estas preguntas requiere tiempo, escucha, participación, introspección. Y también contar con profesionales de la comunicación que puedan traducir esas respuestas en estrategias, en piezas, en dispositivos, en conversaciones.

Desde la teoría de la complejidad, Edgar Morin (2005) invita a comprender que las organizaciones son sistemas vivos, abiertos, en constante interacción con su entorno. No hay una sola verdad, ni una sola identidad. Lo que existen son tramas de sentido que se negocian,

se construyen y se resignifican en cada devenir comunicacional. Como red compleja, la organización requiere una mirada que integre lo emocional, lo racional, lo simbólico y lo operativo. No se trata solo de instalar cargadores, sino de instalar nuevas formas de habitar el mundo.

Este enfoque exige también revisar las formas tradicionales de comunicación organizacional. Ya no resulta suficiente con un folleto o un perfil institucional. Las audiencias esperan experiencias, relatos, valores compartidos. Quieren saber quién está del otro lado, cuáles son sus historias, qué lo moviliza. En ese sentido, la comunicación debe humanizarse, narrarse, expandirse. Debe dejar de hablar desde la función y comenzar a hablar desde el propósito.

También se considera fundamental asumir que la comunicación no se construye desde el control, sino desde la conversación. Como afirma Washington Uranga (2007), comunicar es encontrarse con el otro, construir desde la diferencia, habilitar el disenso. La comunicación estratégica no busca homogeneizar, sino articular. No impone, sino que escucha, comprende, facilita. En este caso, ello implica abrir espacios de diálogo, habilitar la participación de todos los equipos, reconocer la voz de cada actor.

Se vuelve necesario fortalecer los espacios de encuentro y garantizar que las decisiones comunicacionales surjan del diálogo y no de la imposición. Ello supone desarrollar una infraestructura simbólica que contenga la complejidad cultural, entendida como un entramado dinámico de sentidos, valores y prácticas. Tal como sugiere Najmanovich (2006), las redes organizacionales son configuraciones móviles que se actualizan a partir de cada interacción. La comunicación, en este marco, debe ser pensada como una arquitectura flexible, no como una estructura rígida.

La organización se encuentra, entonces, en una encrucijada. Cuenta con todo para convertirse en un referente: un producto innovador, un equipo comprometido, una cultura organizacional potente. Pero para lograrlo se requiere reconocerse, narrarse, proyectarse. Es necesario hacer de la comunicación una prioridad, una apuesta, un eje de construcción colectiva. Este trabajo se propone ser un primer paso en ese camino. Un intento por nombrar el problema, visibilizarlo, dimensionarlo. Y sobre todo, por ofrecer herramientas para comenzar a resolverlo desde una mirada situada, crítica y transformadora.

Porque en definitiva, comunicar es existir. Y toda organización que aspire a existir en el corazón de sus públicos necesita atreverse a decir quién es, a mostrarse vulnerable, a construir sentido junto a los otros. La empresa tiene una gran historia por contar. El desafío radica en encontrar las palabras, los formatos, los canales y los escenarios para hacerlo de manera honesta, coherente y transformadora.

El desafío es simbólico. Se trata de empezar a contarse. De construir una voz que no solo diga qué se hace, sino por qué se hace, para quién, y desde qué mirada. Porque en contextos complejos como el actual, donde las organizaciones no operan en línea recta sino en red, comunicar no es solo emitir información. Es generar sentido, abrir conversación y proyectar futuro. El potencial simbólico de la marca existe, pero todavía no se ha traducido de forma coherente en un sistema comunicacional capaz de articular identidad, posicionamiento y cultura organizacional de manera sostenida.

En este sentido, la marca se encuentra en una instancia fundacional respecto a su identidad comunicacional. No se parte desde cero, pero tampoco desde un modelo consolidado. La narrativa está en construcción. Y ello representa tanto una debilidad operativa como una oportunidad creativa: la posibilidad de definir con claridad qué tipo de voz se quiere tener, qué clase de relaciones se desean construir y qué relatos se busca instalar en el imaginario colectivo sobre la movilidad eléctrica y la transformación energética. Como afirma Uranga (2004) “gestionar es también encontrar y desarrollar los medios y las acciones, los caminos más adecuados para vincular, mediante la planificación, el presente con un horizonte utópico.” (p.4)

## **4.2 Desafíos comunicacionales y digitales**

A pesar de contar con una identidad visual clara y una presencia activa en canales como LinkedIn, Instagram y su sitio web institucional, la organización aún atraviesa una etapa inicial de identidad comunicacional y posicionamiento marcario. Los desafíos comunicacionales que enfrenta no se limitan a cuestiones operativas o de visibilidad, sino que se vinculan con una necesidad más profunda de articular una narrativa institucional coherente, sensible y transformadora.

El discurso de la marca es un lugar de interacción, confluencia y negociación de significados, entre la perspectiva de la entidad y la de los públicos, que genera un proceso

activo y continuo de construcción, deconstrucción y reconstrucción de significados del discurso de la marca por ambas partes. (Capriotti, 2014, p. 41)

Actualmente, los esfuerzos comunicacionales giran en torno a los siguientes ejes: el expertise técnico, el impacto generado en los clientes y la claridad en la oferta de servicios. Estos pilares constituyen una base discursiva valiosa, pero no logran proyectarse con la fuerza simbólica que requiere una marca en proceso de consolidación. La dificultad radica en integrar estos elementos bajo un relato institucional que no solo sea informativo, sino emocionalmente resonante, culturalmente situado y narrativamente poderoso. Es por eso que se eligieron ciertas piezas comunicacionales para poder analizar el enfoque que se le da a la comunicación externa a través de los medio digitales, para poder comprender el discurso de marca y que enfoque valorativo se le intenta dar:

## **Instagram**

Período de análisis marzo-junio 2025. Se estableció desde la gestión y dirección general de la empresa publicar una vez por semana a través de esta red social. No se han planteado estrategias ni objetivos para este medio. Las publicaciones se realizan, generalmente, en formato de posteo dejando de lado el resto de las posibilidades que la app ofrece. Las pocas veces que se utiliza el formato de “reel” es para publicar entrevistas con clientes sobre las experiencias con la empresa. La mayoría del contenido que se encuentra en esta red social es institucional y los principales pilares son: participación en eventos, fechas especiales para el sector y bienvenida de nuevos empleados. No hay storytelling, no hay narrativa y no hay una perspectiva humana detrás de la organización. Se sube contenido únicamente para mantener activa la cuenta. Pero no se hace un real aprovechamiento del espacio ni del valor o propuesta novedosa que se podría aportar. Uno de los fundadores cuenta un poco porque la motivación no está ahí: “La sustentabilidad es una consecuencia de lo que hacemos, no necesariamente el objetivo central. Y algunos clientes ya no quieren escuchar más sobre eso. En ese contexto, preferimos enfocarnos en mostrar nuestro rol como socios de software y servicio, y no como quienes instalan cargadores. Esa es una de las transiciones que debemos hacer también en nuestra comunicación.”

Además, se visibiliza un doble discurso si se hace un detenimiento puntilloso en esta plataforma. Por un lado, la empresa sostiene como uno de sus valores fundamentales: la innovación tecnológica y la digitalización de sistemas. Por otro lado, nos encontramos con un

escaso uso de una de las plataformas más mediáticas de los últimos años. “La constatación del uso creciente de tecnologías digitales de comunicación e información nos motiva a revisar otros modos de conocer y, por consiguiente, de comunicar en medio de nuevas socialidades, nuevas organizaciones.” (Comba y Toledo, 2008, p. 47)

## **LinkedIn**

LinkedIn no logra ir mucho más lejos de lo que se propone en Instagram. De hecho, se utiliza el mismo contenido para ambas redes sociales con la diferencia de que estos pilares de contenidos (mencionados anteriormente) si funcionan para la lógica narrativa que se utiliza en esta plataforma. LinkedIn invita al discurso de éxito, de la publicación de eventos, de la incorporación de nuevos empleados y fechas claves para el sector. Con esto no se quiere decir que el contenido aquí sea mejor, sino que es el modo en el que la mayoría de las compañías utiliza la plataforma. La lógica de discursividad sigue quedando igual de limitada que Instagram: sin valor, propósito e intención.

## **Website**

El sitio web se presenta como el espacio principal de institucionalización digital de la empresa. A diferencia de las redes sociales, aquí no se reproduce contenido de actualización constante. Lo que se busca es construir una imagen corporativa sólida, organizada en torno a cuatro secciones principales: “Sobre nosotros” (Über uns), “Desafíos” (Herausforderungen), “Soluciones” (Lösungen) y “Referencias” (Referenzen).

Desde lo estructural, el sitio funciona como una carta de presentación formal que busca proyectar confiabilidad y claridad. Sin embargo, al igual que en sus canales sociales, no hay una narrativa activa ni un hilo conductor discursivo que permita comprender el propósito de la organización más allá del servicio que ofrece. Cada sección describe, informa y expone, pero no interpela, no conecta emocionalmente ni transmite una historia.

En la sección “Sobre nosotros”, se destacan los fundadores y se enuncian valores institucionales como la innovación, la sostenibilidad y la colaboración. La sección “Desafíos” plantea problemas comunes en el proceso de electrificación de flotas, pero lo hace desde una lógica técnica y abstracta. La sección “Soluciones” enumera servicios con claridad, y se menciona la plataforma digital propia, pero sin explicar cómo estos recursos impactan realmente en la vida de los clientes. Finalmente, “Referencias” funciona como un repositorio

de casos de éxito, aunque sin aprovechar su potencial narrativo ni emocional: no se cuenta la historia detrás del proceso, ni se utiliza el recurso testimonial como herramienta de identificación.

Este sitio es, por el momento, un espacio funcional más que comunicacional. Se transmite lo que se hace, pero no por qué se hace ni para qué se hace. La identidad de la organización se insinúa, pero no se desarrolla. La estética limpia y la estructura clara refuerzan la idea de orden y profesionalismo, pero cae en una paradoja discursiva similar a la ya identificada en redes: una empresa que dice apostar por la innovación y la transformación digital, pero que no activa los recursos narrativos ni estratégicos de sus propias plataformas para comunicar esa visión. Desde la perspectiva de Comba y Toledo (2008) esta paradoja revela la necesidad de repensar los modos en que las organizaciones, especialmente aquellas que se declaran innovadoras, activan su presencia en los entornos digitales. En un contexto atravesado por nuevas tecnologías, nuevas formas de vinculación y nuevas expectativas sociales, no alcanza con estar presente: es imprescindible revisar los marcos interpretativos desde los cuales se comunica, para que esa presencia tenga sentido, conexión y proyección.

### **Otros aspectos**

Uno de los principales obstáculos identificados es la fragmentación discursiva entre áreas. Si bien cada equipo comunica desde su experiencia y rol funcional, aún no se ha desarrollado una voz de marca unificada que condense la visión institucional de manera transversal. Otro aspecto crítico es la escasa sistematización de los procesos comunicacionales. En la actualidad, muchas de las acciones dependen del esfuerzo individual o de dinámicas improvisadas que no siempre permiten evaluar resultados, replicar buenas prácticas o planificar a largo plazo. Esta situación evidencia la necesidad de profesionalizar la gestión comunicacional mediante estructuras, recursos y roles claramente definidos.

En términos estratégicos, se han delineado objetivos clave desde el área de marketing, orientados al fortalecimiento del conocimiento de marca, la generación de leads calificados y la expansión en nuevos sectores industriales y regiones del país. Estos objetivos, contemplados en el plan estratégico 2025, representan una oportunidad decisiva para insertar una lógica de comunicación estratégica que no sólo acompañe los procesos de venta, sino que aporte valor institucional, legitimidad simbólica y reconocimiento público. Luana, gerente del área de marketing, cuenta un poco su perspectiva sobre el tema: “A mí me gustaría que la

organización tenga una comunicación más cálida, más sensible, que muestre a las personas detrás del proyecto. Que se anime a contar qué hay detrás de una instalación, qué siente un cliente cuando logra electrificar toda su flota, o cómo un empleado se sintió al crecer profesionalmente dentro de la empresa. Que hablemos también de nuestras contradicciones, de los desafíos, de lo que nos cuesta. Porque eso también construye marca.”

Se entiende que la comunicación, lejos de ser una función auxiliar, debe operar como un eje vertebrador que integre cultura, propósito, posicionamiento y experiencia de marca. Para ello, será necesario construir una estrategia comunicacional situada, sensible al contexto sociocultural, coherente con los valores institucionales y adaptada a los diversos públicos de interés.

### 4.3 Análisis FODA de la organización

#### Fortalezas

- **Oferta integral y diferenciada:** Soluciones completas para carga en casa, trabajo y carretera.
- **Plataforma propia:** Base digital integrada para gestionar flotas.
- **SopORTE técnico 24/7:** Disponibilidad permanente para clientes.
- **Especialización B2B:** Enfoque en grandes flotas corporativas.
- **Alineación con valores:** Innovación, sostenibilidad y confianza como pilares de marca.

#### Oportunidades

- **Impulso regulatorio y sostenibilidad:** Marco normativo favorable y presión ESG.
- **Poca competencia integral:** Escasos proveedores con soluciones completas.
- **Demanda de reportes ESG:** Oportunidad de posicionarse como socio estratégico.
- **Automatización y digitalización:** Potenciar la plataforma digital.
- **Fondos europeos y públicos:** Acceso a financiamiento verde y digital.
- **Expansión internacional:** Modelo escalable con potencial fuera del DACH.

#### Debilidades

- **Dependencia de cold calls:** Canal limitado para escalar y posicionar marca.
- **Baja visibilidad digital:** Poca presencia en redes y plataformas online.

- **Recursos limitados en marketing:** Falta estructura para crecer en comunicación.
- **Enfoque territorial limitado:** Foco aún centrado en Alemania.

### **Amenazas**

- **Alta fragmentación del mercado:** Competidores más baratos con soluciones parciales.
- **Problemas de suministro global:** Riesgos en tiempos de entrega.
- **Volatilidad regulatoria:** Cambios de políticas pueden afectar decisiones de inversión.
- **Falta de talento técnico:** Dificultades para escalar operaciones.
- **Percepción de complejidad:** Electrificación aún se ve como un proceso difícil.

## Capítulo 5

### Actores y matrices socioculturales

Hablar de actores no es hablar de personas, sino de agentes del cambio. Los actores son definidos en razón de la problemática, ya que se los elige en relación con su aporte al tema. Entonces, indisociablemente, hablar de actores es al mismo tiempo también hablar de matrices socioculturales.

Cada actor tiene una relación específica con la organización, así como un nivel diferenciado de incidencia comunicacional. Reconocer esta heterogeneidad es clave para construir mensajes segmentados, empáticos y culturalmente relevantes. “Matriz es el lugar de la generación, el molde desde el cual cada actor establece la comunicación. Una matriz es una especie de guión, de modelo narrativo, que articula comportamientos y dentro del cual cada uno puede completar informaciones y hacer inferencias. Las matrices son sistemas de asimilación y a la vez sistemas de producción. Sabemos cosas y sabemos hacer cosas.” (Massoni, 2016, p.4)

Las matrices socioculturales son los marcos simbólicos, normativos y valorativos desde los cuales cada actor interpreta la realidad y construye sentido. No se trata de etiquetas demográficas, sino de configuraciones de sentido que articulan saberes, creencias, expectativas y estilos de vinculación. Es entonces que se propone analizar cada matriz/actor desde el modelo que propone Sandra Massoni (2016):

Aspectos a analizar para cada matriz/actor:

- actores (personas, grupos e instituciones clave, etc.)
- modos (formas de comunicación, códigos, redes de interacción, etc.)
- espacios (lugares de intercambio, circulación y resemantización de las novedades, etc)
- saberes (visión del problema, conceptualizaciones, destrezas, etc.).
- intereses y necesidades de los actores (valoración de los aspectos del problema según las lógicas de funcionamiento del sector).

En el ecosistema de la organización se identifican múltiples actores estratégicos (vitales para el desarrollo del plan de comunicación), clasificados en dos grandes grupos:

## **A. Actores internos**

Dentro de la arquitectura organizacional, los actores internos no sólo operan como engranajes funcionales, sino que encarnan dimensiones clave de su identidad comunicacional. Cada equipo, cada área, cada persona aporta no solo desde sus competencias técnicas, sino desde su manera de interpretar, representar y proyectar la cultura de la organización. En ese sentido, el interior de la empresa es también un territorio de construcción simbólica: allí se producen los relatos, los vínculos y las prácticas que luego se traducen en comunicación externa. A continuación, se presentan los principales grupos de actores internos, identificando sus roles, desafíos y valor estratégico en el marco del proceso de consolidación comunicacional de la organización.

### **Dirección general y fundadores**

El equipo directivo está conformado por sus cuatro fundadores. Estos actores ocupan un rol estratégico central en la organización, no solo por su función de liderazgo formal, sino también por su capacidad de establecer la visión institucional y tomar decisiones clave que impactan en el rumbo de la empresa. Su intervención atraviesa todas las áreas, desde lo técnico hasta lo simbólico, lo que les confiere un papel fundamental en la configuración de la identidad organizacional. Además de coordinar la gestión operativa, son responsables de cultivar la cultura interna y asegurar la coherencia entre las prácticas diarias y el propósito de la empresa. “Gestión y comunicación, comunicación y gestión son dos realidades inseparables en nuestras organizaciones.” (Uranga, 2004, p. 3)

- **Modos:** La comunicación interna en el equipo directivo se estructura a través de reuniones semanales con todo el personal, donde se actualizan novedades relevantes y se promueve la discusión entre áreas. Estas instancias se desarrollan en un clima informal, que favorece el intercambio, aunque no siempre garantiza una planificación estratégica de largo plazo. Entre los fundadores, la comunicación es aún más distendida, con encuentros espontáneos que se realizan incluso fuera del horario laboral. En contraste, el vínculo con clientes y potenciales clientes se caracteriza por un tono formal, preciso y profesional, ajustado a las demandas del entorno B2B.
- **Espacios:** Los principales espacios de interacción se distribuyen entre el ámbito físico de la oficina y plataformas digitales como Microsoft Teams. Además, el equipo directivo mantiene encuentros presenciales y virtuales con clientes, así como llamadas

formales con potenciales nuevos socios comerciales. Estos espacios configuran redes múltiples donde se negocian decisiones, alianzas y posicionamientos institucionales.

- **Saberes:** El equipo fundador posee un conocimiento estratégico del mercado de la electromovilidad, manteniéndose actualizado en relación con las normativas gubernamentales, la competencia y las oportunidades emergentes del sector. Saben dirigir equipos interdisciplinarios y gestionar procesos complejos. A su vez, tienen plena conciencia de la problemática comunicacional vigente. Tal como expresó uno de los fundadores: “En los últimos años, nos hemos enfocado principalmente en comunicar nuestros servicios principales y nuestros diferenciales clave, respondiendo a las necesidades concretas de los clientes. Pero la mayoría de nuestros mensajes siguen anclados en lo operativo y en el producto.”
- **Intereses y necesidades:** Entre los objetivos prioritarios del equipo directivo se encuentra la consolidación de relaciones significativas con sus clientes, el crecimiento sostenido del equipo de trabajo y el posicionamiento de la organización como referente en el mercado europeo. En palabras del fundador: “Me encantaría que nos describieran como un socio, no solo como un proveedor. Una empresa reconocida por su excelencia operativa y de servicio. Un actor innovador, especialmente en el campo digital de la electrificación de flotas. Me gustaría que vieran en nosotros una propuesta de software y servicio realmente única en el mercado.”

## Área de marketing

Esta área combina creatividad, planificación estratégica y ejecución táctica. Entre sus principales responsabilidades se encuentran la gestión de la identidad visual, la producción fotográfica y audiovisual, el diseño de estrategias en redes sociales, la optimización documental y la administración del sitio web institucional. Su desafío actual radica en construir y consolidar una narrativa de marca sólida, coherente y significativa. Desde esta área se plantea un trabajo transversal: conectar estética, estrategia y comunicación para proyectar la identidad hacia sus públicos internos y externos. El presente trabajo académico se sitúa precisamente en el corazón de ese desafío.

- **Modos:** La comunicación dentro del equipo de marketing, así como con los fundadores y el resto de la organización, se caracteriza por un estilo informal, cercano y descontracturado. Esta modalidad favorece la circulación espontánea de ideas,

aunque puede dificultar, en algunos casos, la formalización de decisiones estratégicas o la documentación sistemática de procesos.

- **Espacios:** El intercambio entre las integrantes del área es constante y multicanal: Teams, WhatsApp, Outlook y encuentros presenciales en la oficina son parte de su cotidianidad. No obstante, el contacto con actores externos como clientes potenciales o aliados suele limitarse a instancias puntuales, principalmente eventos y ferias del sector, lo que restringe las oportunidades para una comunicación directa con los públicos clave.
- **Saberes:** El equipo posee una comprensión profunda de la problemática comunicacional que atraviesa la organización. Es, de hecho, desde esta área que se impulsó el diagnóstico institucional y la elaboración de esta tesina como herramienta para abordar el conflicto. Su experticia radica en la interpretación de los sentidos que circulan dentro y fuera de la empresa, y en la capacidad de proponer una estrategia que alinee identidad, cultura y posicionamiento.
- **Intereses y necesidades:** La principal motivación del área reside en desarrollar un plan de comunicación estratégica que permita gestionar la identidad institucional de manera coherente y sostenida. Su objetivo es reducir la brecha entre la identidad deseada y la identidad proyectada, construyendo una marca que sea memorable, emocionalmente significativa y reconocida por sus valores diferenciales en el sector.

### **Área de recursos humanos**

La gerente de recursos humanos es la única profesional responsable de esta área, cuya intervención tiene una incidencia estructural en la configuración de la cultura organizacional. Su rol abarca desde el reclutamiento y selección de personal, hasta la gestión de procesos de onboarding, la administración de sueldos, la salida de empleados y la comunicación interna. Además, se encarga del seguimiento de indicadores administrativos y financieros clave. Su labor no solo contribuye a la eficiencia de la empresa, sino también a la cohesión del equipo humano. En un contexto de crecimiento constante, su tarea resulta esencial para garantizar la continuidad simbólica y cultural del proyecto, preservando valores institucionales como la horizontalidad, la confianza y el aprendizaje continuo.

- **Modos:** Ella mantiene una comunicación respetuosa y formal con el equipo, aunque esta no siempre fluye con naturalidad debido a la falta de coincidencia horaria con

otros miembros de la organización. Esto limita la posibilidad de generar intercambios cotidianos que fortalezcan los vínculos y la cohesión del equipo.

- **Espacios:** Los principales canales de interacción son digitales, especialmente Microsoft Teams y Outlook. Su presencia física en la oficina es esporádica y suele restringirse a momentos clave como entrevistas de ingreso, reuniones estratégicas o procesos formales de incorporación.
- **Saberes:** Desarrolla con solvencia todas las tareas operativas vinculadas a la gestión del personal, demostrando responsabilidad y precisión administrativa. Sin embargo, la dimensión comunicacional de su rol, particularmente en lo referido a la comunicación interna, aún no se encuentra desarrollada con la sistematicidad necesaria para fortalecer la identidad colectiva y la cultura organizacional.
- **Intereses y necesidades:** Se aspira a consolidar un entorno laboral cálido, respetuoso y humano, donde cada persona pueda sentirse parte activa del proyecto. Para ello, resulta clave promover prácticas comunicativas que refuercen los valores de convivencia, construyan sentido de pertenencia y articulen los vínculos cotidianos con el propósito institucional de la organización. La gerente cuenta sus aspiraciones para la empresa: “Que no se trate solo de anunciar decisiones, sino de compartir procesos, dudas, desafíos. También me encantaría que haya espacios donde la gente pueda contar lo que siente, lo que necesita, lo que imagina para la organización.”

### **Área de soporte al cliente**

El equipo de atención al cliente ocupa un rol protagónico dentro del modelo de la organización, cuya filosofía se resume en el lema “foco al cliente”. Esta área no se limita a la resolución de problemas, sino que propone una escucha activa, empática y personalizada, buscando construir relaciones sólidas y duraderas con cada organización cliente. Aquí se encuentran los puntos de contacto más sensibles entre la promesa de marca y la experiencia real. La gerente del área de soporte al cliente, refuerza esta idea: “Creo que están muy contentos de trabajar con una empresa que realmente actúa de manera orientada al cliente y a la solución. Saben que siempre hay alguien dispuesto a ayudarlos cuando lo necesiten, incluso si el problema no se puede resolver de inmediato. Lo más importante es que el cliente sepa que hay alguien allí para apoyarlo.”

El equipo actúa como garante de la coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace, desempeñando una función crucial en la consolidación de la reputación institucional. Su

trabajo incide directamente en la percepción de calidad, en la fidelización de clientes y en la circulación informal de la marca a través del boca a boca y las recomendaciones. En definitiva, esta área es un canal privilegiado de diálogo, aprendizaje y mejora continua.

- **Modos:** La comunicación del equipo de atención al cliente se basa en un trato empático, respetuoso y receptivo. Las interacciones con los usuarios finales combinan profesionalismo con cercanía, priorizando la comprensión de cada situación particular por sobre respuestas estandarizadas. Este modo relacional, sostenido en la escucha activa, permite construir un clima de confianza y cuidado
- **Espacios:** Los principales espacios de interacción se generan a través de canales digitales como correo electrónico, llamadas telefónicas y chats integrados a la plataforma de servicio. También se establecen vínculos a partir de incidencias técnicas, solicitudes de asistencia o capacitaciones. Estas instancias operan como escenarios donde se reconfigura la experiencia del cliente,
- **Saberes:** El equipo posee un conocimiento profundo del sistema técnico-operativo que ofrece la organización, pero también de los modos de relación más efectivos con los clientes. Reconocen patrones de demanda, expectativas recurrentes y puntos críticos del servicio. Este saber situado les permite anticipar conflictos, detectar oportunidades de mejora y aportar insumos valiosos para otras áreas.
- **Intereses y necesidades:** El principal interés de este actor radica en consolidar relaciones sostenibles con los usuarios, no sólo resolviendo problemas sino generando experiencias positivas que fortalezcan la reputación de la empresa. Necesitan herramientas ágiles, protocolos claros y una narrativa institucional que respalde su trabajo diario. Para lograrlo, requieren mayor articulación con las áreas de comunicación, técnica y dirección, de modo que lo que se promete en el discurso institucional coincida con lo que se puede efectivamente ofrecer. Como dice la gerente del área: “Trato de construir relaciones sólidas y orientadas a la solución con mis clientes. Escucho con atención, comprendo sus necesidades y trabajo estrechamente con ellos para encontrar juntos los mejores resultados.”

## Área de ventas

El área de ventas desempeña un rol clave en la proyección externa de la empresa, ya que es el primer punto de contacto con aquellas organizaciones que evalúan la posibilidad de iniciar su transición hacia la movilidad eléctrica. Su labor no se limita a la gestión comercial,

sino que implica interpretar las necesidades específicas de cada cliente, traducirlas en soluciones integrales y acompañar los procesos de decisión desde una lógica de asesoramiento estratégico.

Los integrantes de este equipo no solo deben transmitir las ventajas técnicas del servicio, sino también representar los valores de la empresa, su cultura de trabajo y su propuesta de valor diferencial. En ese sentido, su tarea es altamente simbólica: son los responsables de que la primera impresión sobre la organización sea coherente con el propósito organizacional. El gerente de ventas, comentó que “Muchos aún no nos conocen o solo lo hacen superficialmente. Cuando mostramos con claridad nuestra postura y servicios, muchas veces se generan momentos de comprensión muy fuertes e inesperados.” Además, este sector es una fuente valiosa de retroalimentación para otras áreas, ya que recopila percepciones, objeciones y expectativas que surgen en los primeros vínculos con potenciales clientes. Su desafío principal radica en lograr que cada propuesta comercial no solo cierre desde lo operativo, sino también desde lo identitario.

- **Modos:** La comunicación del equipo de ventas combina una lógica profesional con una dimensión persuasiva. Predomina un estilo formal, estructurado y orientado a resultados, que se adapta a los distintos interlocutores según el tipo de empresa, su tamaño o su nivel de conocimiento sobre electromovilidad. Se utilizan presentaciones, reuniones virtuales, llamadas telefónicas y correos electrónicos como canales principales, aunque también se apela al contacto directo en ferias o eventos sectoriales.
- **Espacios:** Los principales espacios de interacción se generan durante las “cold calls”, las reuniones de presentación comercial, las visitas a potenciales clientes y los stands en ferias del sector. Estos momentos operan como escenarios de intercambio inicial donde se pone a prueba la propuesta de valor de la empresa. A su vez, el uso de la plataforma CRM (WeClapp) permite organizar, actualizar y sistematizar los datos recolectados
- **Saberes:** El equipo de ventas cuenta con un conocimiento estratégico del producto y del mercado, así como de los ciclos de decisión empresarial en relación a la electrificación de flotas. Además, desarrollan una sensibilidad específica para captar las necesidades no expresadas, los factores de decisión implícitos y las motivaciones simbólicas que inciden en la elección de un proveedor.

- **Intereses y necesidades:** Su principal necesidad es contar con una narrativa institucional fuerte, clara y convincente que los respalde en los primeros contactos con los potenciales clientes. Este actor requiere una mayor integración con el área de marketing, así como materiales institucionales consistentes que les permitan proyectar coherentemente el diferencial de la empresa desde el primer momento. Buscan generar confianza, credibilidad y resonancia emocional, no sólo cerrar acuerdos comerciales.

## **B. Actores externos**

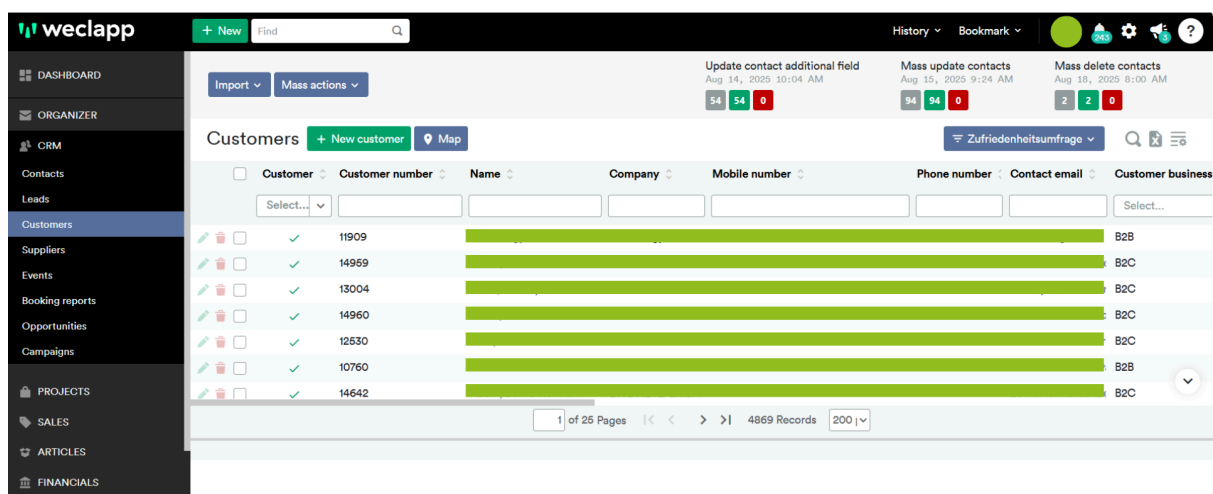
En el entramado relacional de la organización, los actores externos no sólo cumplen funciones operativas, comerciales o contractuales, sino que representan territorios simbólicos en los que se negocia permanentemente la legitimidad, el sentido y la identidad de la organización. A continuación, se describen los principales grupos de actores externos considerados estratégicos en relación con los desafíos comunicacionales identificados previamente.

### **Clientes potenciales**

Los clientes potenciales representan uno de los públicos estratégicos más relevantes para la proyección de la identidad organizacional. Se trata de empresas que aún no han contratado el servicio, pero que están explorando activamente alternativas para electrificar sus flotas. En ese proceso de evaluación, no solo analizan la oferta técnica, sino también el relato institucional que la organización logra transmitir. Su valor radica en que permiten medir la claridad, la coherencia y el atractivo simbólico del discurso de la empresa. A través de sus preguntas, dudas o rechazos, ofrecen pistas concretas sobre qué aspectos de la comunicación resultan efectivos y cuáles aún no logran generar confianza o diferenciación. El vínculo con ellos implica mucho más que una transacción comercial: es una instancia crítica donde la organización se pone a prueba como marca, como propuesta y como visión.

El primer contacto con los clientes potenciales suele realizarse mediante llamadas en frío gestionadas por el equipo de ventas, estas consisten en realizar llamadas a distintos gerentes de flotas de empresas que no tienen su flota electrificado. Las “llamadas en frío” son una técnica de ventas que implica contactar telefónicamente a personas que no han mostrado

interés previo en un producto o servicio. Si bien esta metodología permite iniciar vínculos, concentrar toda la estrategia de captación en un único canal representa una limitación y muchas veces, una molestia para muchas personas. Tras ese primer acercamiento, el seguimiento se gestiona a través de la plataforma CRM WeClapp, que permite registrar interacciones, detectar objeciones y comprender qué factores impiden avanzar en la decisión de compra. En esta instancia, sería clave que la organización comunique con claridad sus beneficios y su propuesta de valor, pero la falta de una estrategia comunicacional consolidada impide aprovechar este momento decisivo. Así, se diluye una oportunidad central para construir relaciones sólidas desde una narrativa institucional clara y proyectiva.



- Modos: El equipo de ventas se comunica con ellos para los primeros contactos, momento clave para reconstruir la identidad de la organización y persuadir al potencial cliente.
- Espacios: A través de llamadas o en ferias/eventos de flotas
- Saberes: No les interesa saber quien es la organización sino cómo pueden ayudarlos en su problema. Tienen poco conocimiento en el proceso de electrificación y gestión de flotas eléctricas.
- Intereses y necesidades: Esperan encontrar beneficios a la hora de contratar un socio en la electrificación. Se preocupan principalmente por los precios y el tipo de servicio que se ofrece en relación a la competencia

### **Clientes actuales (empresas medianas y grandes con flotas corporativas)**

Este grupo constituye el núcleo del modelo de negocio de la organización. Se trata de organizaciones que ya han contratado los servicios de electrificación de flotas, integrando la infraestructura técnica, la plataforma digital y el soporte operativo. Son actores estratégicos porque encarnan la validación práctica de la propuesta de valor y su experiencia real impacta directamente en la reputación de la marca. Su nivel de satisfacción, su disposición a recomendar el servicio y su apropiación del relato de la organización constituyen elementos fundamentales para la consolidación de la identidad institucional. Se han recuperado algunos comentarios de clientes satisfechos con la atención y servicio de la empresa:

Otro comentario positivo de Rainer Schnarr, director de flota del Grupo Vitos: Está muy satisfecho con nuestro servicio y rendimiento. Se siente bien cuidado por nosotros. Los empleados también responden regularmente que están muy satisfechos con nuestra solución. ¡Seguid así! 🙌



Otro mensaje positivo sobre el fin de semana:

La Sra. Sanders (Wiesenhof) me dijo hoy, al final de nuestro nombramiento, que está muy satisfecha con nuestro servicio y desempeño. Se siente muy bien cuidada por nosotros. Además, los empleados siempre le informan de que están muy satisfechos con nuestra solución. Solo comentarios positivos en la aplicación y la plataforma de forma constante 😊👍



Breve comentario de un empleado de EWE que ya ha tratado con nosotros varias veces con respecto a las consultas. Está súper satisfecho, siempre tiene a alguien al teléfono y todas sus inquietudes se implementaron directamente de una manera orientada a la solución. Los plazos también se cumplieron muy bien. A él le gusta. 😊



- Modos: La comunicación con los clientes actuales se da principalmente a través de canales formales como correos electrónicos, llamadas telefónicas y la plataforma de soporte. Predomina un enfoque técnico y operativo, orientado a la resolución de incidencias o la gestión de servicios.
- Espacios: Los principales espacios de interacción se producen durante la implementación de los proyectos, en visitas técnicas y reuniones de seguimiento. También tienen lugar en eventos, ferias o instancias de capacitación ofrecidas por la organización.
- Saberes: Los clientes actuales valoran la calidad técnica del servicio, la eficiencia operativa y el soporte continuo. Su comprensión del problema parte de una necesidad concreta: gestionar eficazmente la transición energética de sus flotas.

- Intereses y necesidades: Estos actores buscan confianza, profesionalismo y estabilidad. Necesitan sentirse acompañados durante el proceso de electrificación, recibir respuestas claras y efectivas,

## **Proveedores**

Los proveedores de hardware, software, logística, insumos o servicios complementarios son actores fundamentales para garantizar la calidad, el cumplimiento de plazos y la experiencia integral del cliente. La organización tiene muchos proveedores alrededor de toda Alemania y de toda Europa, por lo que necesita tercerizar muchos de sus servicios con otras empresas aliadas. Aunque pueden parecer estrictamente operativos, son actores estratégicos en la medida en que impactan en la percepción final del producto o servicio. Además, una política de proveedores alineada con los valores de sostenibilidad y transparencia fortalece la coherencia institucional de la marca. Gestionar estos vínculos desde una lógica comunicacional (más allá del contrato) permite construir relaciones de largo plazo y cadenas de valor éticas.

- Modos: La comunicación con proveedores suele estar mediada por acuerdos formales, contratos y correos electrónicos, con un tono técnico y operativo. Predomina un estilo directo y funcional, centrado en la gestión de plazos, requerimientos específicos y resolución de contingencias. En general, los intercambios son reactivos y vinculados a necesidades concretas del servicio (entregas, garantías, disponibilidad).
- Espacios: Los principales espacios de interacción se dan en entornos digitales (plataformas de gestión de compras, correos, llamadas) y en ocasiones presenciales como ferias sectoriales, encuentros de negociación o reuniones técnicas. Sin embargo, estos espacios tienden a estar fragmentados y centrados en lo transaccional.
- Saberes: Los proveedores manejan un conocimiento altamente especializado, tanto técnico como logístico, que es clave para garantizar la calidad del servicio ofrecido por la organización. Conocen a fondo los productos que suministran, las dinámicas del sector y las mejores prácticas operativas.
- Intereses y necesidades: Este actor necesita sentirse parte del proyecto de la organización, no solo como un eslabón operativo, sino como un socio estratégico. Requiere canales más fluidos de comunicación, mayor visibilidad en la narrativa institucional y una política de vinculación que los reconozca como parte de una red de colaboración.

## Capítulo 6

### Estrategias y acciones comunicacionales

Luego de identificar la problemática principal en torno a la falta de consolidación de una narrativa institucional coherente, y de relevar las voces de los actores internos y externos que configuran el ecosistema de la organización, este capítulo se propone diseñar una serie de estrategias y acciones comunicacionales concretas y situadas. El objetivo no es simplemente comunicar más, sino comunicar con sentido, proyectando identidad, propósito y coherencia hacia los diferentes públicos que se vinculan con la empresa.

Retomando la perspectiva de Massoni (2016, p.4) es que se propone pensar a las siguientes estrategias (no como un plan delimitado o una receta a seguir paso por paso) sino como una serie de dispositivos que reconocen la otredad y la hacen parte del diálogo. Es en esa dimensión relacional donde la organización encuentra hoy uno de sus principales desafíos, pero también una oportunidad: recuperar la capacidad de nombrarse, contarse y reconocerse como una organización con propósito. A lo largo de esta tesina se ha visibilizado que, aunque la empresa cuenta con un modelo técnico sólido y un crecimiento sostenido, aún no ha logrado consolidar discursiva y simbólicamente lo que representa. La comunicación permanece como un valor latente, disperso, que necesita ser articulado. Este plan parte de una mirada situada y gradual. Tal como advierte Uranga:

La gestión se define por la acción. Es una tarea que tiene relación con el cambio e involucra y compete a los actores, sujetos individuales y colectivos, al ámbito concreto en que estos se desempeñan y al contexto en el que el propio ámbito y los actores se encuentran insertos. (2004, p. 3)

Por lo tanto, las estrategias aquí propuestas no apuntan a intervenir toda la organización de forma homogénea, sino a actuar sobre núcleos críticos previamente identificados. Esos núcleos, definidos en los capítulos anteriores, no sólo tienen contacto directo con los clientes o con el entorno de la empresa, sino que además condensan sentidos, tensiones y prácticas comunicacionales clave.

A continuación, se detallan algunas estrategias retomadas desde la perspectiva de Washington Uranga (2011), dirigidas a los actores clave de la organización, tanto internos

como externos. Cada una de ellas se orienta a potenciar los vínculos comunicacionales desde sus propias lógicas de funcionamiento, sus matrices socioculturales y sus espacios de sentido. Estas estrategias no solo responden a los nudos críticos identificados, sino que además se inscriben en una concepción integral de la comunicación, entendida como práctica transformadora.

En este sentido, su diseño contempla tres dimensiones fundamentales: la dimensión política, que apunta a incidir en los procesos de toma de decisiones y fortalecer la legitimidad de la organización ante sus públicos clave; la dimensión organizativa, orientada a mejorar los entramados relacionales dentro de la empresa y con su entorno institucional; y la dimensión sociocultural, que busca instalar nuevos sentidos sobre la movilidad eléctrica y la identidad corporativa a través de prácticas comunicacionales situadas y culturalmente significativas. Desde esta perspectiva, cada estrategia constituye un paso concreto en la construcción de un horizonte compartido, donde comunicar es también una forma de proyectar futuro.

El diseño de estrategias comunicacionales cobra sentido cuando se traduce en escenarios posibles de intervención. Las estrategias no actúan en el vacío: necesitan ser pensadas en diálogo con las dinámicas concretas de los actores que configuran la organización. Las estrategias marcan un rumbo, pero son las acciones las que lo transitan, y por ello deben ser contextualizadas, específicas y culturalmente situadas.

Por eso, se parte de una mirada situada, que reconoce que cada actor (interno o externo) tiene un lugar particular en la red de vínculos simbólicos de la organización, y que por tanto requiere una forma específica de ser convocado, escuchado y proyectado. En este camino, las acciones propuestas no buscan imponer un relato, sino crear condiciones para su emergencia compartida.

### **Estrategia de educación y fortalecimiento organizacional**

- **Objetivo:** Construir espacios de diálogo sobre la identidad comunicacional de la marca, integrando los distintos sentidos que circulan dentro de la empresa y promoviendo una cultura basada en el reconocimiento de la diversidad.
- **Actores implicados:** Dirección general, marketing, recursos humanos.
- **Acciones:** Capacitaciones internas, reuniones semanales e instalación de conversaciones.

Esta estrategia surge de la observación de que, aunque la organización posee una cultura interna horizontal, técnica y respetuosa, los sentidos que construyen identidad circulan de manera fragmentada. Las reuniones semanales actuales resuelven cuestiones operativas, pero no habilitan un diálogo profundo sobre la identidad ni generan espacios para compartir percepciones y construir un “nosotros” colectivo. Se identificó la necesidad de pasar de interacciones informales y dispersas a instancias planificadas que fortalezcan la cohesión interna y transformen la comunicación en una herramienta estratégica.

La acción se materializará en un ciclo de encuentros internos con frecuencia mensual, dividido en dos momentos. El primero será una instancia formativa y de análisis retrospectivo, en la que se abordarán temas de identidad, branding, comunicación estratégica y se evaluarán acciones recientes que impactaron en la percepción de la marca. El segundo momento funcionará como un espacio de deliberación entre áreas, donde cada equipo podrá compartir percepciones, tensiones y propuestas. Los encuentros se realizarán en modalidad híbrida (presencial en la oficina de Kitzingen y remoto vía Teams), coordinados por recursos humanos y marketing, con la participación de la dirección para legitimar y acompañar el proceso.

El propósito es generar un espacio de escucha activa y co-construcción de sentido que fortalezca la identidad institucional. Se busca que cada colaborador no solo adquiera herramientas comunicacionales y comprenda cómo sus acciones impactan en la proyección de la marca, sino que también participe activamente en la construcción del relato colectivo. La acción pretende transformar los encuentros rutinarios en instancias estratégicas para alinear percepciones y reforzar la cohesión interna. Como resultado, se espera consolidar una comunicación interna sistemática y participativa, capaz de generar sentido de pertenencia y al mismo tiempo producir insumos estratégicos para la proyección externa de la marca. Esta estrategia permitirá que la identidad de la organización deje de ser un conjunto de prácticas implícitas para convertirse en un proceso vivo, compartido por la diversidad de sus actores, y alineado con el propósito organizacional.

### **Estrategia de comunicabilidad y diversidad comunicacional**

- **Objetivo:** Incorporar múltiples formatos y estilos narrativos que permitan comunicar con propósito y sentido la identidad de la organización desde lo emocional, lo humano y lo cotidiano.

- **Actores implicados:** Marketing, ventas, soporte al cliente.
- **Acciones:** Talleres de storytelling y discurso comercial, kit narrativo y sesiones de role play con simulaciones de interacción con clientes.

Esta estrategia tiene como objetivo fortalecer la capacidad de la organización para comunicar su propuesta de valor de manera clara, coherente y emocionalmente significativa en cada interacción con clientes y aliados. Aunque la empresa ofrece soluciones integrales y tiene un fuerte diferencial en innovación y acompañamiento, muchas de sus primeras interacciones con clientes se sostienen en relatos estrictamente técnicos. Esta estrategia busca que ventas y soporte al cliente, con el apoyo de marketing, puedan comunicar no solo lo que la empresa hace, sino quién es y qué la hace distinta, potenciando así la construcción de confianza y diferenciación frente a la competencia.

El desarrollo de esta estrategia se concretará a través de un conjunto de acciones internas orientadas a equipar a los equipos que interactúan con clientes. En primer lugar, se realizarán talleres de storytelling y discurso comercial, donde ventas y soporte trabajarán en transformar sus vivencias y casos de éxito en relatos significativos, mientras marketing aportará con la gestión estratégica de la comunicación. En paralelo, se elaborará un “kit narrativo” que incluirá mensajes clave, ejemplos de historias de éxito, frases estratégicas para distintos momentos del proceso comercial y recursos audiovisuales breves para acompañar reuniones o presentaciones. Finalmente, se implementarán sesiones de role play y simulaciones de interacción con clientes, permitiendo ensayar respuestas y reforzar la coherencia entre el discurso técnico y la narrativa institucional.

El resultado esperado de estas acciones es una comunicación externa más humana y sensible, capaz de comunicar el propósito y los valores de la organización. Esto permitirá que los clientes perciban a la empresa como un socio confiable y cercano. Además, al interior de la organización, esta estrategia contribuirá a reforzar la alineación entre áreas, al generar un relato compartido que todos los actores implicados pueden sostener con seguridad y convicción para proyectar la identidad de la empresa de manera memorable.

### **Estrategia de fuentes y bancos de información**

- **Objetivo:** Reanudar y ordenar la memoria e historia organizacional y convertirla en un insumo estratégico para campañas, formaciones y posicionamiento. Reforzar su rol simbólico como portavoces institucionales y garantes de la visión de marca.

- **Actores implicados:** Dirección general, marketing, recursos humanos, ventas, soporte al cliente.
- **Acciones:** Recopilación, sistematización y apertura de archivos institucionales.

A lo largo del trabajo quedó claro que la empresa no parte de cero. Hay una historia rica, cargada de decisiones fundacionales, aprendizajes del camino y valores que han guiado el crecimiento. Sin embargo, nada de eso está hoy gestionado. La dirección tiene en sus manos esos relatos, y puede ser fuente de legitimidad y posicionamiento. Recursos humanos podría nutrirse de ese acervo para los procesos de onboarding, y marketing para crear piezas comunicacionales y narrativas que conmuevan. Un banco de sentidos no es un archivo, es una herramienta para no perder lo que la organización fue construyendo. Es memoria viva para proyectar futuro con sentido.

Se propone entonces una acción destinada a la recuperación y sistematización de materiales documentales que permitan construir una memoria institucional activa. Esta acción tiene como objetivo reunir en un espacio accesible (digital y compartido) todos aquellos documentos, presentaciones, archivos multimedia, formularios, materiales históricos y comunicados que hayan formado parte de la trayectoria de la organización. La tarea implicaría clasificar y narrar esos archivos en función de su valor estratégico para la construcción de identidad. Qué decisiones se tomaron, cómo se definieron ciertos discursos, qué aprendizajes surgieron de experiencias anteriores. Esta acción estará coordinada por el área de marketing, en articulación con los fundadores y equipos que dispongan de materiales relevantes (ventas, soporte, recursos humanos, etc.). Se propone iniciar el proceso mediante una convocatoria abierta a todo el personal para recuperar documentos significativos y testimonios breves que permitan contextualizarlos. Una vez reunido el corpus inicial, se organizará en una plataforma interna con criterios de búsqueda accesibles.

### **Estrategia de alianzas y concertación**

- **Objetivo:** Crear espacios de participación activa con actores externos (clientes actuales, gerentes de flota, proveedores) para co-construir el relato institucional desde la experiencia y lo vivencial para generar confianza y reconocimiento mutuo.
- **Actores implicados:** Clientes actuales, gerentes de flota, proveedores, ventas, dirección, marketing.

- **Acciones:** Eventos para clientes, sistema de medición de satisfacción de clientes, Electro-Feria.

Esta estrategia invita a pasar de un enfoque autorreferencial a una narrativa colectiva, donde los protagonistas no sean únicamente la empresa y sus relatos, sino también quienes interactúan con ella cotidianamente. Su desarrollo se concretará a través de diversas acciones articuladas que combinan la escucha, la participación activa y la construcción compartida. En primer lugar, se organizarán pequeños eventos semestrales dirigidos a clientes actuales y potenciales. Estos encuentros serán híbridos, combinando espacios presenciales y virtuales, y estarán diseñados para ir más allá de la exposición técnica: incluirán mesas de diálogo colaborativo, donde grupos reducidos puedan debatir sobre su experiencia con la organización, proponer mejoras y compartir expectativas de futuro. Además, se implementará un muro de experiencias, físico o digital según la modalidad del evento, en el que los asistentes podrán dejar frases, anécdotas o palabras clave que representen su relación con la empresa. Estos recursos no solo generan participación real, sino que se transformarán en recursos para campañas, materiales institucionales y decisiones estratégicas.

Como acción integradora de mayor escala, se creará la Electro-Feria, un evento anual que funcionará como un verdadero ecosistema de encuentro y proyección de marca. La feria incluirá demostraciones técnicas en vivo, donde los equipos de soporte y técnica mostrarán el funcionamiento de los productos y la plataforma; espacios de formación y paneles temáticos, en los que clientes y proveedores podrán conocer tendencias del sector y dialogar con especialistas; mesas redondas mixtas, donde participen proveedores, clientes y colaboradores internos para co-crear ideas sobre el futuro de la movilidad eléctrica; y actividades recreativas y celebraciones, como cenas, dinámicas de gamificación o experiencias inmersivas, que refuercen la cercanía emocional y la identidad comunitaria de la marca. Este evento buscará que cada actor se sienta parte de un “nosotros” que va más allá de la transacción comercial.

Finalmente, se implementará un sistema de medición de satisfacción de clientes que operará de manera mensual y sistemática, combinando encuestas breves post-servicio, entrevistas cualitativas con clientes estratégicos y análisis de feedback obtenido en redes sociales, correos o conversaciones con el equipo de soporte. A diferencia de una exploración tradicional, este sistema no solo registrará datos operativos, sino también relatos y emociones: cómo los clientes perciben la marca, qué aspectos generan confianza o satisfacción, y qué tensiones o incomodidades aparecen en su experiencia. Toda esta

información alimentará un banco interno de percepciones, que servirá como insumo para ajustar estrategias, reforzar la coherencia de la comunicación institucional y diseñar acciones futuras.

La combinación de encuentros presenciales, dinámicas participativas y un sistema de escucha sistemática permitirá que los clientes y proveedores dejen de ser receptores pasivos para convertirse en co-creadores de sentido. A su vez, la organización obtendrá insumos valiosos para alinear su identidad proyectada con la percibida, reforzar la confianza en el mercado y consolidar su propósito como una empresa que no solo electrifica flotas, sino que construye comunidad y vínculos sostenibles.

### **Estrategia de uso de medios y canales alternativos**

- **Objetivo:** Construir visibilidad e interpelar desde nuevos lenguajes y plataformas a quienes aún no conocen la propuesta de la organización. Diversificar el contenido en nuevos medios para alcanzar nuevas audiencias e interpelarlas.
- **Actores implicados:** Marketing, dirección general.
- **Acciones:** Podcast institucional, producción de videos institucionales y testimoniales, y expansión a nuevas plataformas.

La estrategia de uso de medios y canales alternativos tiene como objetivo ampliar la presencia digital de la organización y diversificar sus formatos comunicativos para conectar con nuevas audiencias. Actualmente, la empresa tiene una presencia digital limitada y un discurso demasiado técnico que no transmite su identidad ni genera una conexión emocional con clientes, aliados o el entorno. Esta estrategia busca transformar los canales externos en espacios donde la marca pueda mostrar su lado humano, narrar historias significativas y proyectar innovación a través de sus valores, alcanzando públicos más amplios y diversos.

El desarrollo de esta estrategia se sostendrá en un ecosistema de acciones audiovisuales y digitales. En primer lugar, se creará un podcast institucional con episodios breves que combinen perspectivas técnicas con historias humanas, integrando voces de colaboradores, clientes, proveedores y referentes del sector. Este podcast se distribuirá en Spotify, LinkedIn y el sitio web, reforzando la imagen de cercanía y profesionalismo. Además, se producirá una serie de videos técnicos, institucionales y testimoniales, mostrando casos de éxito, funcionamiento de soluciones y la vida cotidiana dentro de la empresa. Por último, se llevará a cabo la expansión a plataformas como YouTube y TikTok, explorando

formatos breves y creativos que permitan aumentar el alcance, visibilizar la innovación y posicionar a la organización como una empresa actual y dinámica. Estas acciones estarán lideradas por marketing, con la colaboración de soporte y ventas para aportar experiencias reales, y de recursos humanos para mostrar el lado humano y cultural de la organización.

El resultado esperado de esta estrategia es una presencia digital sólida, variada y emocionalmente conectada, capaz de trascender la comunicación puramente técnica. La empresa no solo ampliará su alcance a nuevos públicos y fortalecerá el reconocimiento de marca, sino que también generará insumos valiosos para el área comercial y para la construcción de confianza con aliados estratégicos. Al activar estos canales y formatos, la organización pasará a una comunicación proactiva, narrativa y con propósito, transformando cada espacio digital en una oportunidad de proyección institucional.

## Capítulo 7

### Conclusiones

El proceso de elaboración de este trabajo permitió comprender que diseñar estrategias comunicacionales es diseñar formas de leer contextual y prospectivamente para proyectar un futuro posible. La tesina no se limitó solo a aplicar herramientas técnicas aprendidas a lo largo de la carrera, sino que también implicó una comprensión situada, relacional y crítica de lo que significa la comunicación para una organización que está en pleno proceso de construcción identitaria. Esta construcción se abordó, precisamente, como objetivo general del trabajo, contribuyendo a su consolidación desde un análisis profundo de las dimensiones comunicacionales situadas que la condicionan.

Pensar estrategias implicó abordar la comunicación como un dispositivo de doble entrada: por un lado, se observaron con atención las relaciones, tensiones y sentidos que atraviesan a la organización (que muchas veces se pierden en la cotidianidad); por otro, se propusieron formas de actuar sobre esa trama desde una perspectiva sensible, metodológicamente rigurosa y contextualmente delimitada. Esta mirada permitió identificar como las matrices socioculturales son interpeladas por los factores/agentes que dificultan la consolidación de la identidad comunicacional.

Las estrategias desarrolladas no nacieron de una lógica prescriptiva, sino de una lectura atenta de los actores, sus modos de vinculación, sus saberes y sus tensiones. Cada uno fue escuchado, interpretado y considerado en su complejidad, con la conciencia de que no se trata de imponer una mirada, sino de habilitar condiciones para que puedan decir y ser escuchados. En este sentido, el trabajo comunicacional no buscó “corregir lo que falta”, sino habilitar espacios de encuentro y proyección colectiva.

Asimismo, se abordó el impacto de la falta de planificación estratégica en la inserción digital de la empresa y en su percepción externa, cumpliendo así otro de los objetivos específicos. Se evidenció que la presencia digital de la marca no refleja adecuadamente su identidad ni sus valores diferenciales. Las redes sociales, el sitio web y los canales institucionales carecen de una narrativa emocional, coherente y sostenida, lo que contribuye a una imagen discursiva carente de corporalidad (en el sentido de poner el cuerpo) ante los públicos externos.

En términos institucionales, se reconoció que lo comunicacional no es un asunto de departamentos ni de herramientas aisladas, sino una dimensión transversal que atraviesa todas las áreas de la empresa. La comunicación es una práctica social situada, con efectos organizacionales y emocionales. Por eso, pensar un plan estratégico no fue solo responder a una necesidad operativa, sino proponer orientaciones estratégicas capaces de alinear los valores institucionales con una comunicación coherente y sostenida en el tiempo.

Las entrevistas, observaciones y recorridos realizados permitieron ver que cada actor se mueve con lógicas propias, intereses particulares y matrices socioculturales distintas. Reconocer esa diversidad no fue un obstáculo, sino una oportunidad para diseñar estrategias diferenciadas y específicas. Entender que no hay una única forma de comunicar, sino muchas maneras posibles de construir sentido, resultó ser uno de los hallazgos más valiosos del trabajo. El recorrido también permitió visualizar que no todas las problemáticas comunicacionales son evidentes. Algunas se manifiestan en silencios, en gestos, en espacios no compartidos. El verdadero desafío no fue solo identificar los núcleos críticos más visibles, sino también estar atentos a aquellas tensiones latentes que pueden emerger más adelante. Por eso, el plan de comunicación presentado no es un esquema cerrado, sino el comienzo de una propuesta abierta, flexible y adaptable.

Lo más significativo del trabajo es que no queda en el plano teórico: las estrategias aquí propuestas están pensadas para ser implementadas, en articulación con los distintos actores de la organización. La posibilidad de contar con un conocimiento situado del entorno institucional favorece la continuidad de este proceso, con miras a consolidar una comunicación con propósito, transversal y profundamente humana. En definitiva, esta tesina pone en evidencia que comunicar no es solo una tarea funcional, sino un acto profundamente político, sensible y transformador. Pensar la comunicación desde la complejidad, el encuentro y la escucha activa es también apostar por organizaciones más conscientes, con identidad, con memoria y con futuro.

A modo de cierre, este trabajo fue más que un requisito académico. Fue una posibilidad real de intervenir con sentido en un entorno valorado, de aplicar lo aprendido con responsabilidad y afecto, y de asumir el rol del comunicador como un actor clave en los procesos de transformación organizacional. Porque si algo se aprendió a lo largo de esta carrera, es que comunicar no se limita a informar lo que se hace, sino animarse a construir, junto a otros, prospectivamente.

## **Bibliografía**

- Barbero, J. M. (1987). *De los medios a las mediaciones: Comunicación, cultura y hegemonía*. Barcelona, España: Editorial Gustavo Gili, S.A.
- Cannata, J. P. (2013). Carlos Ávalos. La marca: identidad y estrategia. *Revista Austral Comunicación*, 2 (1), 138-139. Recuperado de:  
<https://ojs.austral.edu.ar/index.php/australcomunicacion/article/view/52>
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile, Chile: Colección de Libros de la Empresa. Recuperado de:  
<https://www.cespi.unlp.edu.ar/wp-content/uploads/2023/06/Branding-corporativo-Capriotti.pdf>
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga, España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). Recuperado de:  
[https://www.uma.es/media/files/PEIC\\_4ed.pdf](https://www.uma.es/media/files/PEIC_4ed.pdf)
- Capriotti, P. (2021). *DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación*. Barcelona, España: Bidireccional. Recuperado de:  
[https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac\\_css/69861/2924/8.DM\\_UCASAL\\_OK.pdf](https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/69861/2924/8.DM_UCASAL_OK.pdf)
- Comba, S. & Toledo, E. (2008). Ciberculturas, organizaciones y gestión de la comunicación. *FISEC-Estrategias*, (11), 45-63. Recuperado de:  
[https://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/686/fisec\\_estrategias\\_n11\\_pp45\\_63.pdf](https://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/686/fisec_estrategias_n11_pp45_63.pdf)
- Dinamarca, H. (2013). *¿SER O PERECER? Sustentabilidad y comunicación en las organizaciones*. Santiago de Chile, Chile: Planeta Sostenible EIRL.
- Guber, R. (2004). *El salvaje metropolitano: reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Massoni, S. (1996). Un comunicador en el mundo. *Medios y Enteros*, (3), 38-44. Universidad Nacional de Rosario. Rosario, Argentina.
- Massoni, S. (2005). Estrategias como mapas para navegar un mundo fluido. *FISEC-Estrategias*, 1 (2). Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- Massoni, S. (2016). *Modelo de comunicación estratégica (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)*. Repositorio Institucional INAD. Recuperado de:

[https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/8325/406007\\_modelo%20de%20comunicaci%F3n.pdf?sequence=3](https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/8325/406007_modelo%20de%20comunicaci%F3n.pdf?sequence=3)

- Massoni, S. y Mascotti, M. (1992). *Diagnóstico comunicacional. Entre la desazón de la intemperie y la euforia de la construcción*. En AA. VV. (Eds.), *Generación de conocimientos y formación de comunicadores*, (pp. 1-16). Editorial Opción.
- Massoni, S. y Mascotti, M. (2001). Apuntes para la comunicación en un mundo fluido: mediación no es mediar. En M. Taborda (Comp.), *Anuario de Sociología*,. Vol. 1. UNR Editora.
- Morín, E. (2005). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona, España: Gedisa Editorial.
- Najmanovich, D. (2006). El desafío de la complejidad: redes, cartografías dinámicas y mundos implicados. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*. Vol. 3 (2), 2006, 49-62.
- Sabino, C. (1996). *El proceso de la investigación*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Lumen.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF, México: Ed. INTERAMERICANA EDITORES.
- Uranga, W. (2004). *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional*. Washington Uranga. Recuperado de [www.wuranga.com.ar](http://www.wuranga.com.ar)
- Uranga, W. (2007). *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*. Recuperado de <http://www.comunicacion4.com.ar/archivos/URANGA-MirarDesdeLaComunicacion.pdf>
- Uranga, W. (2008). *Prospectiva estratégica desde la comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación*. Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Bellas Artes. La Plata, Argentina. Recuperado de [https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/5569/03\\_prospectivas.pdf?sequence=1](https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/5569/03_prospectivas.pdf?sequence=1)
- Uranga, W. (2011.). *Para pensar las estrategias. Comunicación para el cambio social*. Recuperado de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/1396/1/para-pensar-las-estrategias-uranga.pdf>

## **Anexos**

### **1. Entrevista con el fundador de la organización**

**Giuliana:** Cuando comenzaron la organización, ¿qué tipo de empresa imaginaban que sería?

**Fundador:** Sí, creo que al principio, cuando tuvimos nuestras primeras conversaciones (hace unos tres años y medio, a finales de 2021) pensábamos principalmente en ser un proveedor de soluciones holísticas para la electrificación de flotas. Imaginábamos una única empresa acompañando todo el proceso de electrificación: carga en el trabajo, carga en casa, carga en ruta. El enfoque estaba en los procesos operativos y en poder ofrecer una experiencia completa al cliente. La idea era que el cliente no tuviera que coordinar con múltiples proveedores, sino solo con la organización.

**Giuliana:** Y más allá del servicio en sí, ¿cuál era el propósito más profundo al crear la empresa? ¿Qué los motivaba realmente?

**Fundador:** Definitivamente la sostenibilidad. Los cuatro fundadores somos fanáticos de la movilidad eléctrica desde hace muchos años, todos manejamos vehículos eléctricos y creemos firmemente en esa transición. Una de nuestras motivaciones era justamente ayudar a más personas, especialmente a empresas, a entrar en este mundo. Otra motivación surgió de experiencias negativas que tuvimos en otras organizaciones: queríamos hacer las cosas mejor, ofrecer un mejor servicio, una mejor estructura organizativa, un entorno laboral más sano. También queríamos crear una imagen diferente y más coherente. Y, claro, otro aspecto fundamental fue el deseo de independencia: poder tomar nuestras propias decisiones sin depender de niveles jerárquicos superiores. Eso era muy importante para nosotros.

**Giuliana:** Si mirás la empresa hoy, ¿en qué aspectos sentís que sigue alineada con esa visión original y en qué cambió?

**Fundador:** Depende de desde dónde lo mires. Si pensamos en nuestro mercado objetivo y nuestros clientes principales, creo que seguimos bastante alineados con la idea original. Pero si miro hacia adentro, sobre todo al desarrollo del producto, hubo cambios importantes. Uno de los más grandes es nuestro giro hacia la digitalización. Hoy en día, cada vez más nos posicionamos como un proveedor de software como servicio, especialmente a través de nuestro producto principal, la organizaciónWELT, que llamamos nuestra Suite de Procesos

Integrados (IPS). Comparado con los inicios, donde el foco estaba más en el hardware y en los servicios operativos, hoy apuntamos a desarrollar herramientas digitales y soluciones de software para todo el proceso de electrificación.

**Giuliana:** Suena a un modelo muy evolucionado. ¿Creés que actualmente la empresa logra comunicar todo esto con claridad hacia afuera?

**Fundador:** Paso a paso. En los últimos años, nos hemos enfocado principalmente en comunicar nuestros servicios principales y nuestros diferenciales clave, respondiendo a las necesidades concretas de los clientes. Pero la mayoría de nuestros mensajes siguen anclados en lo operativo y en el producto.

**Giuliana:** ¿Y por qué creés que la organización comunica de esa manera y no más desde el propósito o los valores de fondo?

**Fundador:** Creo que una de las razones es que el tema de la sostenibilidad, que forma parte de nuestro propósito, se ha convertido en un lugar común. Muchas empresas en nuestro mercado dicen que trabajan por la sostenibilidad, y eso le da al término un tono vacío, hasta negativo. Por supuesto que nos importa la sostenibilidad, pero también estamos construyendo una empresa rentable y sólida. La sostenibilidad es una consecuencia de lo que hacemos, no necesariamente el objetivo central. Y algunos clientes ya no quieren escuchar más sobre eso. En ese contexto, preferimos enfocarnos en mostrar nuestro rol como socios de software y servicio, y no como quienes instalan cargadores. Esa es una de las transiciones que debemos hacer también en nuestra comunicación.

**Giuliana:** ¿Pero no creés que es posible hablar de propósito de una manera que inspire, sin que necesariamente tenga que ser solo sostenibilidad?

**Fundador:** Sí, absolutamente. Eso podría ser una fortaleza para nosotros. Necesitamos trabajar más en definir y clarificar nuestros valores fundamentales, tanto interna como externamente.

**Giuliana:** ¿Y dónde sentís que la organización realmente cobra vida? ¿Hay espacios, momentos o formas de trabajar donde la empresa se muestra en su mejor versión?

**Fundador:** En lo físico, sin dudas, cuando estamos presentes en ferias. Con el stand de la organización, toda nuestra identidad visual, y el equipo hablando con clientes actuales y

nuevos, se siente que la organización está vivo. También cuando visitamos a los clientes o ellos vienen a vernos, especialmente cuando ya están trabajando con nosotros y podemos ver, tocar y conversar sobre los sistemas que ya están funcionando. Internamente, esos momentos informales también cuentan: las pausas de almuerzo, los afterworks, las fiestas de fin de año o de verano. Cada vez somos más en esos espacios, y se siente el crecimiento, no solo en cantidad, sino en comunidad.

Y sumaría algo más: personalmente, y creo que también para los otros fundadores, hay un sentimiento especial cuando ves que procesos que antes hacías vos, hoy los lleva adelante un equipo o una persona con total autonomía. Ver que las cosas simplemente funcionan, y que solo ves los resultados, también es una señal concreta de que la organización está creciendo bien.

**Giuliana:** Entonces, ¿creés que todo el equipo está alineado con el propósito y la dirección general de la organización?

**Fundador:** No al 100 %. En cuanto al producto y a nuestra misión de atender al cliente, diría que sí, estamos bastante alineados. Pero cuando hablamos de valores o de nuestra transformación hacia una empresa de software, ahí hay aspectos que podríamos comunicar mejor y trabajar más con el equipo.

**Giuliana:** ¿Podrías darme algún ejemplo de esos aspectos?

**Fundador:** La sostenibilidad es uno. Está presente, pero quizás muy en segundo plano. Podríamos reforzarla más internamente, recordar que cada auto electrificado no solo mejora el servicio, sino que representa un pequeño paso colectivo hacia el cambio. También creo que deberíamos comunicar mejor nuestra estrategia de evolucionar como empresa de software, involucrar más al equipo en ese proceso, y compartir más contexto.

**Giuliana:** Entiendo. Última pregunta: si pudieras adelantar el tiempo cinco años, ¿cómo te gustaría que la gente hablara de la organización?

**Fundador:** Me encantaría que nos describieran como un socio, no solo como un proveedor. Una empresa reconocida por su excelencia operativa y de servicio. Un actor innovador, especialmente en el campo digital de la electrificación de flotas. Me gustaría que vieran en nosotros una propuesta de software y servicio realmente única en el mercado. Y,

personalmente, me importa mucho el componente social. Que FIRMENALDEN sea vista también como un buen lugar para trabajar, tanto por empleados como por proveedores. Que se nos perciba como un socio confiable, responsable y con propósito. Eso es algo que, para mí y para todo el equipo fundador, tiene un valor enorme.

## 2. Entrevista con gerente de marketing

**Giuliana:** ¿Con qué otras áreas interactúan para construir lo que se comunica? ¿Dónde aparecen los mayores desafíos?

**Gerente:** Trabajamos muy cerca del equipo de ventas y soporte, porque son los que están en la primera línea con los clientes. Ellos escuchan directamente qué preguntas hacen, qué valoran, qué les molesta. Es una información súper útil que nos ayuda a construir contenido más alineado con la realidad. Mayormente estamos en contacto con Johann y Mirko, pero son encuentros más fugaces y esporádicos. Hay una distancia, no porque no haya voluntad, sino porque falta tiempo o espacios de diálogo más estructurados. Tenemos nuestra reunión de marketing todos los lunes a la mañana, pero son charlas únicamente para plantear la lista de tareas por hacer de la semana. Muchas veces lo urgente le gana a lo importante. El mayor desafío, creo, es que nosotras desde marketing vemos muchas cosas que podrían potenciarse, ideas que están flotando, pero no siempre encontramos las formas de convencer al equipo directivo de ejecutarlas. Hay una sensación de estar siempre corriendo atrás del contenido, en vez de poder pensar estratégicamente. Y eso agota, porque tenemos muchas ganas, muchas ideas, pero a veces nos sentimos medio solas empujando todo eso. Faltan espacios más colaborativos y una mirada más compartida de hacia dónde queremos ir.

**Giuliana:** ¿Creés que eso tiene que ver con una lógica de tiempos, de prioridades, o de estilos de trabajo?

**Gerente:** Puede ser una mezcla de todo. Hay momentos donde siento que la comunicación es vista como algo “complementario”, no como algo estratégico. Y eso hace que sea más difícil que las ideas fluyan.

**Giuliana:** ¿Qué necesitarías para que esa articulación funcione mejor?

**Gerente:** Un poco más de planificación conjunta. Tener momentos donde podamos escuchar y ser escuchadas, no solo para ejecutar sino también para pensar juntos.

**Giuliana:** ¿Qué estilo comunicacional creen que la organización tiene hoy? ¿Y cuál les gustaría que tuviera?

**Gerente:** Hoy la organización comunica bien desde lo técnico. Eso está claro. Hay un esfuerzo grande por mostrar la parte “dura” del servicio: que las cosas funcionan, que somos profesionales, que hay procesos detrás. Pero esa forma de comunicar es bastante plana, le falta alma. No emociona, no interpela, no deja huella. Es como si quisiéramos convencer desde lo racional, pero dejando de lado lo más humano, lo que nos conecta de verdad. A mí me gustaría que la organización tenga una comunicación más cálida, más sensible, que muestre a las personas detrás del proyecto. Que se anime a contar qué hay detrás de una instalación, qué siente un cliente cuando logra electrificar toda su flota, o cómo un empleado se sintió al crecer profesionalmente dentro de la empresa. Que hablemos también de nuestras contradicciones, de los desafíos, de lo que nos cuesta. Porque eso también construye marca. Y porque lo técnico sin lo humano se vuelve frío. Lo ideal sería poder mostrar que la organización no solo hace las cosas bien, sino que las hace con sentido.

**Giuliana:** ¿Sentís que hay apertura en la organización para ese tipo de narrativas?

**Gerente:** Depende. A veces sí, pero otras parece que hay miedo a mostrar lo vulnerable, como si eso fuera debilidad. Y para mí es todo lo contrario: lo que humaniza fortalece.

**Giuliana:** ¿Dónde emergen ideas o sentidos valiosos que aún no llegan a complementarse como valores institucionales?

**Gerente:** ¡En todas partes! A veces me pasa que estoy escuchando una conversación entre colegas en la cocina y digo “esto es oro, esto habría que contarlo”. Lo mismo en una reunión con dirección donde alguien dice una frase que resume perfecto el espíritu de la organización... y después queda ahí, flotando, sin ningún registro. También pasa mucho con el equipo técnico: tienen historias de superación, de ingenio, de compromiso con los clientes, pero nadie las documenta. Y nosotras no siempre tenemos tiempo o recursos para salir a buscarlas activamente. Siento que hay un capital simbólico que no estamos aprovechando. Y no es solo una cuestión de escribirlo bien o diseñarlo lindo, es poder tener la mirada para decir: “esto vale la pena contarlo”. Porque ahí es donde se construye identidad. Y porque si no lo contamos nosotros, nadie lo va a contar por nosotros.

**Giuliana:** ¿Quién creés que debería tomar ese rol? ¿Desde dónde se podría empezar? ¿Por qué creés que eso no pasa todavía?

**Gerente:** Tal vez desde marketing, sí, pero no solas. Necesitamos que toda la organización entienda que comunicar no es solo tarea de una persona o un área. Es algo transversal. Cada uno tiene una parte del relato. Pero estamos todos muy en automático. Haciendo, resolviendo, apagando incendios. Falta una pausa para mirar lo que ya estamos diciendo sin darnos cuenta.

**Giuliana:** ¿Qué historias, valores o temas sienten que aún no encontraron su forma de decirse?

**Gerente:** Muchísimas. Por ejemplo, el valor del acompañamiento. la organización no solo instala cargadores, acompaña procesos de transformación. Pero eso no lo decimos así. También la idea de comunidad: de que somos un equipo que se apoya, que crece, que aprende. Eso se vive, pero no se comunica. Y también el compromiso genuino con la sostenibilidad, no desde un discurso verde de moda, sino desde la convicción real de que estamos aportando algo necesario. Pero como es algo que vivimos tan desde adentro, a veces no lo vemos como algo “contable” hacia afuera. Creo que uno de los grandes pendientes es darle forma narrativa a todo eso. Que no queden como valores sueltos en una lista, sino que tengan historia, emoción, nombre propio. Y para eso necesitamos tiempo, espacio, y que toda la organización entienda que la comunicación no es un agregado final, sino parte de lo que somos.

### **3. Entrevista con gerente de atención al cliente y operaciones**

**Giuliana:** ¿Cuáles son las principales razones por las que los clientes suelen ponerse en contacto con nosotros?

**Gerente:** Diseño de estaciones de carga, tarjetas de carga, página web, etc.

**Giuliana:** ¿Qué tipo de relación tiendes a construir con los clientes en tu trabajo diario?

**Gerente:** Trato de construir relaciones sólidas y orientadas a la solución con mis clientes. Escucho con atención, comprendo sus necesidades y trabajo estrechamente con ellos para encontrar juntos los mejores resultados.

**Giuliana:** ¿Cómo describirías tus conversaciones con los clientes? ¿Qué tono suelen tener?

**Gerente:** Depende en gran medida del tema. Si se trata de un problema que tarda en resolverse o que ocurre con frecuencia, los clientes pueden frustrarse un poco. Pero en general, diría que eso sucede rara vez. Alrededor del 95% de los clientes son muy amables y comprensivos. Por supuesto, también influye mucho la manera en la que nos comunicamos con ellos.

**Giuliana:** ¿En qué momentos sientes que aprendes más sobre lo que realmente esperan o necesitan los clientes?

**Gerente:** Cuando tengo un cliente en la línea directa que necesita una solución inmediata y tengo que reaccionar rápidamente.

**Giuliana:** ¿Hay algo que sientas que la organización debería comunicar con mayor claridad a las personas a las que apoyamos?

**Gerente:** Sí, siento que muchas personas no conocen la plataforma de la organización. Ni siquiera saben que FLP existe. La mayoría conoce la plataforma, pero la mayoría de las preguntas están relacionadas con la FLP. Quizás debería darse más protagonismo a la plataforma y a la app en las presentaciones.

**Giuliana:** ¿Qué opinión general parecen tener los clientes sobre la organización?

**Gerente:** Creo que están muy contentos de trabajar con una empresa que realmente actúa de manera orientada al cliente y a la solución. Saben que siempre hay alguien dispuesto a ayudarlos cuando lo necesiten, incluso si el problema no se puede resolver de inmediato. Lo más importante es que el cliente sepa que hay alguien allí para apoyarlo.

**Giuliana:** ¿Ha habido alguna situación en la que un cliente haya señalado aspectos que podríamos mejorar? Si es así, ¿cuáles fueron?

**Gerente:** En la línea directa o en los buzones generales que manejan varias personas, los clientes quieren que les digamos nuestros nombres para tener un contacto específico. También, en lo que respecta a las facturas: algunos clientes están descontentos porque reciben sus pagos muy tarde. Pero eso no depende de nosotros, sino de nuestro socio LMS.

#### 4. Entrevista con gerente de recursos humanos

**Giuliana:** ¿Quiénes son las personas que hacen que la organización sea más que un lugar de trabajo?

**Gerente:** Diría que son aquellas personas que cuidan lo invisible. Las que sostienen los vínculos con pequeñas acciones cotidianas: una palabra de aliento, un mensaje fuera de horario preguntando si estás bien, un gesto generoso sin esperar nada a cambio. Y también están quienes, incluso en el medio de una entrega urgente o de una semana caótica, se toman el tiempo de escuchar al otro. la organización tiene muchas personas así, y eso es lo que lo hace un lugar con alma.

No siempre son quienes tienen roles formales de liderazgo. A veces es una persona de soporte que siempre tiene la mejor predisposición, o alguien del área técnica que se preocupa por que el resto entienda un proceso complejo. Son esas personas que construyen confianza sin hacer ruido, que generan clima sin pretenderlo. Creo que esos vínculos son los que terminan marcando la diferencia: porque uno puede aprender a usar un sistema, pero no se puede forzar el sentido de pertenencia.

**Giuliana:** ¿Y cómo identificás a esas personas?

**Gerente:** Por lo que generan en los demás. Se nota cuando alguien deja una huella en su equipo. la organización tiene muchos talentos técnicos, pero lo que realmente me emociona es ver los talentos humanos que conviven en la cotidianeidad.

**Giuliana:** ¿Qué cosas no se dicen con palabras, pero igual se transmiten cuando alguien entra a la empresa?

**Gerente:** Muchísimas. la organización tiene una energía particular. Desde que entrás, podés sentir si el ambiente es cálido o tenso, si las personas se saludan con entusiasmo o solo con cortesía, si hay espacio para equivocarse o si se respira presión constante. Todo eso se percibe en los silencios, en los gestos, en los tiempos de respuesta. Creo que, sin que esté escrito en ningún lado, hay una cultura de horizontalidad muy fuerte. No hay jerarquías rígidas, hay cercanía con los fundadores, hay espontaneidad. Pero también hay una velocidad interna que, si no estás acostumbrado, puede abrumar. El “hacer rápido” es parte del ADN, y a veces eso puede dejar afuera lo emocional, lo reflexivo.

**Giuliana:** ¿Cómo se puede equilibrar eso?

**Gerente:** Generando espacios donde esté permitido frenar. Donde se pueda preguntar sin miedo, donde alguien pueda decir “no entiendo” o “me siento perdido” sin que eso sea una debilidad. Para eso, la comunicación no puede ser solo informativa: tiene que ser afectiva, humana.

**Giuliana:** ¿Hay espacios que para vos son claves para construir el clima de trabajo o reforzar la cultura del equipo?

**Gerente:** Sin duda. Los espacios informales son esenciales. Los almuerzos, las charlas antes de una reunión, los momentos donde alguien comparte una anécdota o simplemente se ríen juntos. En esos lugares se construye más cultura que en cualquier manual interno. También son clave las celebraciones: los cumpleaños, las fiestas de fin de año, los rituales pequeños. Todo eso genera pertenencia. Y aunque parezca que solo “se pasa bien”, en realidad lo que se está haciendo es fortalecer un entramado de relaciones. Cuando alguien se siente parte, se compromete desde otro lugar.

**Giuliana:** ¿Y cómo lo vivís desde tu rol?

**Gerente:** Con mucha atención. A veces en esos espacios es donde me doy cuenta de cosas que en los reportes no aparecen. Escucho comentarios, noto gestos, veo cómo se relacionan. Esas observaciones me sirven para pensar en cómo acompañar mejor, en qué aspectos trabajar, en qué valores fortalecer.

**Giuliana:** ¿Qué te gustaría que pasara con la comunicación interna de la organización en el futuro?

**Gerente:** Me gustaría que fuese más fluida, más participativa, más humana. Que no sea solo algo que “baja” desde arriba, sino una conversación que se construye entre todos. Que no se trate solo de anunciar decisiones, sino de compartir procesos, dudas, desafíos. También me encantaría que haya espacios donde la gente pueda contar lo que siente, lo que necesita, lo que imagina para la organización. Porque muchas veces hay ideas increíbles dando vueltas, pero que no llegan a institucionalizarse. Y eso tiene que ver con que no todos sienten que tienen voz, o que serán escuchados.

**Giuliana:** ¿Qué haría falta para lograr eso?

**Gerente:** Tiempo, confianza y decisión. La comunicación interna no se soluciona con un newsletter. Es algo que se construye día a día, en cómo respondés a un mensaje, en cómo se da un feedback, en si hay o no espacio para compartir emociones. Necesitamos construir una cultura donde eso no sea visto como pérdida de tiempo, sino como inversión a largo plazo.

**Giuliana:** ¿Crees que actualmente hay un problema comunicativo que desde recursos humanos no puedas resolver?

**Gerente:** Sí, varios. Y está bien que así sea. Recursos Humanos no puede ni debe hacerlo todo. Hay temas que exceden nuestro alcance operativo y que requieren una mirada integral de la organización. Por ejemplo, cuando hay una desconexión entre lo que se comunica hacia afuera y lo que se vive adentro, eso no lo podemos resolver solos. O cuando hay malentendidos que nacen de la falta de alineación entre áreas, tampoco alcanza con un mail de “alineación”. También veo que a veces hay miedo a expresar malestar. Y cuando eso pasa, no hay espacio para el aprendizaje. Desde mi rol puedo crear algunos puentes, abrir espacios, pero si la cultura no lo habilita, es muy difícil sostenerlo.

**Giuliana:** ¿Y qué te impulsa a seguir intentándolo?

**Gerente:** La convicción de que se puede. Que la comunicación transforma. Que cuando alguien se siente escuchado, cambia su forma de trabajar. Y que la organización, si se lo propone, tiene todas las condiciones para ser una empresa que no solo crece por lo que hace, sino por cómo lo hace.

## **5. Entrevista con gerente de ventas y éxito del cliente**

**Giuliana:** ¿Qué tipo de relación buscan construir con los potenciales clientes, más allá del proceso comercial?

**Gerente:** Queremos ser percibidos como un socio confiable y competente, no solo como un proveedor, sino como un acompañante en la estrategia de movilidad eléctrica.

**Giuliana:** ¿Cómo se comunica el propósito de la organización durante las conversaciones de ventas?

**Gerente:** Principalmente a través de nuestras propuestas de valor (USPs) durante las conversaciones con los clientes.

**Giuliana:** ¿En qué momentos o espacios sentís que los valores de la organización se transmiten mejor a personas que aún no nos conocen?

**Gerente:** Sobre todo en conversaciones directas con los clientes, en eventos o en proyectos piloto.

**Giuliana:** ¿Qué tipo de aprendizajes o ideas surgen al trabajar con prospectos que aún no se han conectado con nuestra narrativa institucional?

**Gerente:** Muchos aún no nos conocen o solo lo hacen superficialmente. Cuando mostramos con claridad nuestra postura y servicios, muchas veces se generan momentos de comprensión muy fuertes e inesperados.

**Giuliana:** ¿La mayoría de los clientes potenciales que se acercan ya conocen la organización? Si es así, ¿qué dicen sobre la empresa?

**Gerente:** Algunos sí nos conocen, principalmente a través de recomendaciones o redes de contacto. Los comentarios suelen resaltar nuestra competencia, confiabilidad y enfoque orientado a soluciones.

**Giuliana:** ¿Cuáles son las razones más comunes por las que los clientes eligen a la organización?

**Gerente:** Por nuestro asesoramiento integral, nuestras soluciones comprensibles y el foco en las necesidades del cliente.

**Giuliana:** ¿Cuáles son los principales canales que usan para comunicarse con estos potenciales clientes?

**Gerente:** LinkedIn, ferias, nuestro formulario de contacto en la página web o listas de captación (¡como la de Flotte!).