



Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

Plan Global de Comunicación Interna enfocado a la planificación estratégica

caso de aplicación: Asociación Mutual Doctor Arturo Oñativia

Año
2019

Autor
Priotti, Mariana

Director de tesis
Scorza, Federico y Bustos, María José

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Priotti, M. (2019). *Plan global de comunicación interna enfocado a la planificación estratégica. Caso de aplicación: Asociación Mutual Doctor Arturo Oñativia*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

Universidad Nacional de Villa María
Instituto A. P. de Ciencias Sociales
TRABAJO FINAL DE GRADO



Título del Trabajo Final de Grado

**Plan Global de Comunicación Interna enfocado a la
planificación estratégica.**

Caso de aplicación: Asociación Mutual Doctor Arturo Oñativia.



Apellido y Nombre: PRIOTTI, Mariana Andrea

Legajo: 14313

Carrera: Licenciatura en administración

Área de trabajo: Planificación estratégica y comunicación institucional

Director: Lic. SCORZA, Federico

Co-director: Lic. BUSTOS, María José.

PLAN GLOBAL DE COMUNICACIÓN INTERNA ENFOCADO A
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Caso de aplicación: Asociación Mutual Doctor Arturo Oñativia

Plan Global de Comunicación Interna enfocado a la planificación estratégica.

Caso de aplicación: Asociación Mutual Doctor Arturo Oñativia.

Autora: PRIOTTI, Mariana Andrea

Director: Lic. SCORZA, Federico

Co-directora: Lic. BUSTOS, María José.

Universidad Nacional de Villa María

Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales

Año 2019

AGRADECIMIENTOS

Llegar a este punto no hubiese sido posible sin todas y cada una de las personas con las que me he cruzado en este camino, no ha sido sencillo, pero gracias a sus aportes, a su amor, a su inmensa bondad y apoyo, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos.

Ante todo, gracias a mis padres, por el amor recibido, la dedicación y la paciencia con la que cada día se preocupaban por mi avance y desarrollo, por ser los principales promotores de mis sueños. Gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, gracias por siempre desear y anhelar lo mejor para mí, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante toda mi vida. Ellos son mis mayores promotores en este proceso, son quienes me motivaron para cada día continuar, a pesar de las adversidades. Gracias a mi familia y a mi pareja por darme apoyo, ser mi refugio y sostén.

Gracias a la UNVM por haberme permitido formarme en ella, brindándome educación de calidad, pública y gratuita. Permittiéndome crecer y desarrollarme, tanto profesional como personalmente, además de permitirme conocer a maravillosas personas, quienes hoy puedo considerar mis amigas. En cada paso juntas, para lograr nuestro tan preciado objetivo, cada una a su tiempo, pero firmes en la misma dirección.

Gracias a mi director de TFG, Lic. Scorza, Federico, por cada detalle, por la paciencia y dedicación, por el tiempo brindado y por el apoyo. Gracias a mi codirectora, Lic. Bustos, María José, que me recibió en su cátedra de la licenciatura en Comunicación Social, la cual me hizo crecer a través del trabajo colaborativo e interdisciplinario, brindado riqueza en los distintos puntos de vista, y quien me guió también en este TFG.

ÍNDICE

PARTE I: INTRODUCCIÓN	12
Objetivo general y objetivos específicos	13
Metodología.....	13
PARTE II: MARCO TEÓRICO.....	15
CAPÍTULO I: Comunicación estratégica.....	15
1. Marco conceptual	15
2. Comunicación estratégica más allá de la metáfora organicista	16
3. Áreas de intervención de la comunicación institucional.....	18
CAPÍTULO II: Personalidad	21
1. Centro psíquico	21
2. Meso personalidad	23
3. Carácter.....	23
4. Sistemas y destrezas	23
5. Cuerpo biológico.....	23
6. Evolución y tiempos de la personalidad corporativa.....	23
CAPÍTULO III: Cultura	25
1. Concepto	25
2. Elementos conformantes de la dinámica cultural.....	26
3. Marcos interpretativos de la cultura corporativa	27
4. Funciones de la cultura corporativa	27
5. Tipologías culturales.....	28
6. Estado Cultural Actual (ECA)	33
7. La cultura como personalidad de la organización.....	33
8. Tipos de intervención cultural, ECA Y NPC	34
9. Condiciones generales para la intervención cultural.....	35
10. Factores que motivan una intervención cultural.....	35
11. El cambio cultural.....	36

CAPÍTULO IV: Identidad	37
1. Concepto	37
2. Programa de identificación física básico	37
3. El campo representacional	39
4. El discurso corporativo	40
5. La red discursiva e instancias de comunicación de la identidad	40
CAPÍTULO V: Vínculos	42
1. Concepto	42
2. Conflicto: subjetividad, internalización y opinión.....	42
3. El rol de la empresa.....	43
4. Espacio vincular	44
5. La perspectiva vincular.....	44
6. Segmentación del público, diferenciación de mensajes y mensajes clave.....	45
7. Mapa de públicos	46
8. Posicionamiento	48
9. Mapa de posicionamiento vincular	49
10. Matriz analítica de posicionamiento	51
Capítulo VI: Imagen.....	53
1. Concepto	53
2. La imagen corporativa como temática de intervención	54
3. Empresa, públicos e imagen	55
4. Proceso de configuración de la imagen	57
5. Investigaciones básicas en imagen.....	58
6. Instrumentos informales	58
7. Instrumentos cuantitativos.....	58
8. Instrumentos cualitativos	60
Capítulo VI: Comunicación corporativa y comunicación interna	65
1. Comunicación corporativa	65
2. Modelo de comunicación estratégica	65

3.	Circuito comunicacional	68
4.	La dirección de comunicación estratégica (DCE)	71
Capítulo VIII: Planes, programas y proyectos		73
1.	Conceptos básicos	73
2.	El plan.....	73
3.	Los programas.....	73
4.	Los proyectos	74
5.	Las actividades.....	74
6.	Las tareas	74
7.	Plan estratégico y programas.....	74
8.	Proyectos.....	81
PARTE III: DIAGNÓSTICO		95
ANÁLISIS DEL SECTOR		95
1.	Ficha técnica	95
2.	Categorización de la “Asociación Mutual Dr. Arturo Oñativía”	95
3.	Análisis del entorno industrial – Análisis PESTEL	95
4.	Dimensión jurídico – legal	95
5.	Nivel nacional	95
6.	Dimensión económica	97
7.	Nivel internacional	97
8.	Nivel nacional	98
9.	Dimensión política	100
10.	A nivel nacional	100
11.	Dimensión social	101
12.	A nivel nacional	101
13.	A nivel provincial.....	102
14.	Dimensión tecnológica.	102
15.	A nivel internacional.	103
16.	A nivel nacional.	104

17.	Características generales de la industria	104
18.	Cadena de valor y estructura productiva.....	106
19.	Características generales del sector	107
20.	Factores claves de éxito.....	107
21.	Mercado local de Villa María- Mapeo organizacional	108
22.	Mapa del grupo estratégico de la industria de venta al por menor de fármacos en Villa María 110	
	Análisis de las temáticas de intervención	113
1.	Análisis de personalidad	113
a.	Reseña histórica, evolución, etapas de cambio y crecimiento	113
b.	Centro psíquico – endopersonalidad.....	115
c.	Mesopersonalidad - cuerpo físico	117
d.	Cuerpo biológico – exopersonalidad	121
e.	Evolución y tiempos de la personalidad corporativa	121
i.	Ciclo de vida	121
2.	Análisis de identidad.....	122
3.	Análisis de vínculos	129
4.	Análisis de cultura	133
5.	Análisis comunicación	139
6.	Análisis de medio de comunicación en los públicos internos	141
7.	Público interno, medios y canales.....	142
8.	Análisis imagen	144
9.	Conclusión e integración de conceptos.....	148
10.	Cierre diagnóstico.....	148
	PARTE IV: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	153
	PLAN GLOBAL DE COMUNICACIÓN Y PROGRAMAS	153
1.	Proyecto Institucional	153
a.	Visión.....	153
b.	Misión	153

c.	Creencias	154
d.	Valores	154
2.	Situación deseada 2019	154
3.	Escenarios	156
a.	Infraestructura/ Tecnología	156
b.	Asociados	157
c.	Cultura	158
d.	Económico/comercial	159
e.	Recursos humanos	160
f.	Normas y procedimientos	161
4.	LINEAMIENTOS POLÍTICOS	162
5.	OBJETIVOS GENERALES	162
6.	PROGRAMAS	163
a.	Programa “Todos somos Oñativia”	163
i.	Proyecto “Nuestros valores nos definen”	163
ii.	Proyecto “Mejoramiento de la imagen organizacional”	163
iii.	Proyecto “Juntos es mejor”	163
b.	Programa “Estrechando vínculos”	164
i.	Proyecto “Potenciando el capital humano”	164
ii.	Proyecto “Oñativia somos todos”	164
iii.	Proyecto “Informar, involucrar y participar”	165
	PARTE V: CONCLUSIONES	166
	PARTE VI: ANEXO	167
	ANEXO PERSONALIDAD	167
	• Herramientas de relevamiento	168
	ANEXO DE IDENTIDAD	173
	• Herramientas de relevamiento	173
	• FOTOGRAFÍAS	175
	ANEXO CULTURA	178

- Herramientas de relevamiento178

PARTE VII: BIBLIOGRAFÍA.....181

PARTE I: INTRODUCCIÓN

En el campo de la Administración y en el de la Comunicación institucional se comparte principalmente el término “organización”. En este sentido, cabe la reflexión socio-antropológica acerca de que el hombre actual es un ser organizacional, ya que casi todo lo referente a su existencia en sociedad es mediado por organizaciones. Asimismo, éstas varían en sus fines, pero todas ellas comparten la condición de ser productoras de sentidos y de representaciones sociales. Por ello es que se propone, en este trabajo final de grado, visualizar la importancia de la Comunicación Institucional en el desarrollo profesional como Licenciado en Administración, reemplazando la tradicional visión de la realización de productos o acciones de comunicación por un paradigma estratégico que permita encauzar los procesos comunicacionales hacia la facilitación de la gestión organizacional y la consecución de los objetivos del plan estratégico de la organización; abordando así, a la comunicación como un elemento pasible de planificación estratégica, entendiendo al producto de comunicación como una resultante de un vasto y complejo proceso analítico. Dichos productos o acciones comunicativas se diseñan en función de diversas variables: los objetivos, los públicos destinatarios, los contenidos de los mensajes y las situaciones de recepción de los mismos, pero fundamentalmente se evalúan en función de su correspondencia con los objetivos de la gestión. Aquí es donde se afirma la importancia de la comunicación en las organizaciones como herramienta estratégica de gestión, que agrega valor a todos sus procesos, y que no es un fin en sí mismo, sino un medio para la consecución de los objetivos organizacionales.

La administración aborda de manera técnica a la comunicación, sólo comprendida como instancias de promoción y de estructuración organizacional, sin contemplar la complejidad del fenómeno comunicacional, ni su perspectiva estratégica. Además, se muestra una tendencia a analizar flujos, canales, soportes de comunicación internos, externos, ascendentes, descendentes, como parte del análisis organizacional, visualizándose como una función organizacional.

La comunicación por su parte, conceptualiza a las organizaciones como entidades comunicantes en esencia que pueden hacer consciente su comunicación y gobernar los procesos hacia objetivos predefinidos. La comunicación no se limita a productos o acciones de comunicación, sino a contemplar la totalidad de la vida organizacional como productora de sentidos en los diferentes públicos. Las destrezas técnicas, deben ser complejizadas con el desarrollo del pensamiento estratégico, tanto para la producción de mensajes, como para su justificación en la dinámica organizacional en general. En este sentido, el agente comunicante se convierte en el gerente del capital simbólico de las organizaciones.

Para organizaciones que planifican estratégicamente, es decir, se gestionan a través de movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga buenos resultados, los directivos desarrollan estrategias que los guían para saber cómo dirigir su negocio y cómo lograr los objetivos que se persiguen. Sin una estrategia, no existe ninguna dirección establecida que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados. Para esto la comunicación se convierte en un aliado funcional, ya que alinea a toda la organización hacia la consecución

de objetivos y hace llegar la información pertinente a cada destinatario para mancomunar esfuerzos y lograr los resultados deseados. Esto se logra correctamente a través de la formulación y aplicación de una estrategia comunicacional alineada al plan estratégico del ente.

Objetivo general y objetivos específicos

El objetivo general de este trabajo es desarrollar el plan de comunicación interna para el período 2017 de la Asociación Mutual Doctor Arturo Oñativía, resaltando la importancia de la comunicación interna para la consecución de los objetivos planteados por el ente. Para ello se proponen como objetivos específicos los de:

- Identificar y analizar las etapas de elaboración del plan de comunicación, haciendo énfasis en la administración estratégica de la organización.
- Realizar un diagnóstico general y sintético de la organización y del medio en el que opera.
- Realizar un diagnóstico exhaustivo del sistema de comunicación institucional interno actual de la organización.
- Definir las estrategias de comunicación favorables para la consecución de cada uno de los objetivos estratégicos relevados en el diagnóstico organizacional.
- Diseñar el programa y proyecto de comunicación institucional derivados del Plan de Comunicación Interna para el período 2017.

Metodología

Para ello este TFG comienza con un marco teórico sobre la temática, seguido por un diagnóstico al ente a intervenir que concluye con el desarrollo de un plan de intervención para el mismo. En virtud de los emergentes diagnósticos, el Proyecto Institucional y los objetivos de gestión, se proponen escenarios organizacionales, dentro de los cuales se discriminan las variables de comunicación. A partir de estos insumos, se propone un plan global de comunicación, constituido por el programa y proyecto correspondiente, siendo este el límite del trabajo abordado.

Para responder al primer objetivo específico del TFG, se realiza un análisis documental seguido por la redacción del marco teórico a través de la complementación del modelo de comunicación estratégica propuesto por Scheinsohn¹ con los distintos autores estipulados en la bibliografía al final de este documento.

El diagnóstico organizacional, responde al segundo y tercer objetivo específico del TFG. Para ello primero se realiza un diagnóstico de la industria donde está inserta la organización, a través de un análisis PESTEL,

¹ SCHEINSOHN, D. (1993). "Comunicación estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa". Buenos Aires. Ed. Macchi.
SCHEINSOHN, D. (1997). "Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica." Buenos Aires. Ed. Macchi.

además de la identificación de competidores, mediante las siguientes técnicas: observación directa, recopilación y análisis documental.

Para relevar el sistema de comunicación se utiliza el modelo de Scheinsohn. El mismo es tan detallado que de por sí permite el diagnóstico de la organización. Son objeto de análisis las variables de: personalidad, identidad, cultura, imagen, comunicación y vínculos.

Para responder al cuarto y quinto objetivo específico del TFG, se utiliza el diagnóstico anteriormente realizado como base para detectar lo que debe mantenerse, lo que debe mejorarse y lo que debe cambiar en la organización en cuanto a lo que comunicación respecta. Además, se releva el plan estratégico del ente para el período 2017, con el cual se trabaja para desarrollar el plan global de comunicación de acuerdo al modelo de Scheinsohn y la metodología de elaboración de programas y proyectos de Mille Galán².

² MILLE GALÁN, José Manuel. (2002). *Manual básico de elaboración y evaluación de proyectos*. Barcelona. Ed. Torre Jussana. Pág 14.

PARTE II: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: Comunicación estratégica.

1. Marco conceptual

Entendiendo a la ideología como un sistema de ideas que estructuran las conductas y que son el fundamento de lo que se dice, se calla y se actúa, el enfoque ideológico de la comunicación estratégica se basa en tres pilares: el sistémico, el constructivista y el interdisciplinario.

El enfoque sistémico es un marco de conocimiento, con conceptos e instrumentos operativos, especialmente abocado a que los patrones totales resulten más claros que los hechos parciales que lo componen. Este tipo de pensamiento se ocupa de ver interrelaciones en vez de cosas. Asimismo, pretende exaltar la sensibilidad para percibir aquellas interconexiones sutiles, que siempre existen en todos los hechos aislados. Además, se sabe que el lenguaje que se utiliza modela las propias percepciones, todo lo que se ve depende de cómo se está preparado para ver.

Si se pretende comprender las interrelaciones sistémicas, se ha de agilizar la habilidad de uno mismo para leer de manera circular, ya que la mayoría de los problemas empresariales, y en particular los que involucran a la comunicación, presentan una causalidad circular. El concepto de causalidad circular sostiene que ningún suceso o conducta es la causa o es causado por otro suceso o conducta de manera aislada; sino que, cada uno de estos sucesos y conductas están interrelacionados circularmente con muchos otros sucesos y conductas. El pensamiento sistémico sostiene que el todo es más que la suma de las partes, ya que estas partes interactúan, siendo este pensamiento propio de la psicología Gestalt.

Otro emergente sistémico considera que la afectación de uno de los elementos que componen un sistema afecta, en menor o mayor medida, a los restantes elementos. No se puede intervenir parcialmente en algún elemento del sistema empresa, sin tener en consideración el impacto, la repercusión que puede provocar sobre los restantes elementos.

El enfoque constructivista sostiene que los objetos y eventos que se conocen son construcciones resultantes de operaciones mentales, es decir que, los seres humanos en vez de obtener el conocimiento de manera contemplativa, en verdad lo construyen.

Desde el constructivismo, se conoce que hay tantas realidades como personas existen. El ser humano está expuesto a una innumerable y continua lluvia de estímulos, los cuales son imposibles de captar en su totalidad, motivo por el cual siempre se elaboran recortes perceptuales. Se ha de comprender que los gerentes no reaccionan ante los escenarios, sino que los crean. Del mismo modo, los públicos también construyen los escenarios. Cuando un actor recibe un estímulo del entorno, él le otorga un significado en base a lo que le sucedió en el pasado, esto quiere decir que los actores siempre tienen un rol activo en la construcción de la realidad.

Cuando se afirma que la empresa cuenta con un director de comunicación o un consultor, es bueno, pero si cuenta con ambos a la vez, es aún mejor, ya que se puede explotar desde dos miradas diferentes para construir las acciones de la organización.

El enfoque interdisciplinario apunta a articular operativamente las diferentes realidades que cada ejecutivo construye. Se pretende construir una realidad más integral y acabada, a través del establecimiento de un diálogo tendiente a acoplar escenarios diferentes. En este proceso deberán participar todas las áreas responsables del ente: producción, finanzas, marketing, comunicación, y otras; procurando que se evite tanto la exclusión como la hegemonía de cualquiera de ellas. Asimismo, se deberán concretar las lógicas dominantes propias de la formación de quienes gerencian cada una de las distintas áreas.

La comunicación estratégica se puede definir, en una primera aproximación, como una disciplina profesional, que trata un conjunto de prácticas operativas sustentadas en un corpus teórico que las legitima. Una disciplina es un camino que se desarrolla con el propósito de adquirir una cierta aptitud o competencia. Se puede observar el esquema precedente que se aplica al campo específico de las disciplinas comunicacionales:

- Las disciplinas-encrucijadas (la comunicación estratégica).
- Las disciplinas especializadas (diseño, publicidad, periodismo, relaciones públicas, otras).
- La especialización de una disciplina (diseño gráfico publicitario, publicidad industrial, periodismo económico, relaciones públicas financieras).

En una segunda aproximación, se puede afirmar que la comunicación estratégica es asumida como una disciplina-encrucijada en la cual se articulan operativamente muchas disciplinas especializadas y especializaciones. En definitiva, se puede decir que es interdisciplinar. Se ha de poder elaborar una síntesis de cada una de las disciplinas especializadas y de las especializaciones de las disciplinas, para que pueda emerger una nueva disciplina que potencialice las ventajas y neutralice las desventajas de cada una de ellas.

Estas condiciones llevan a una tercera aproximación, que define a la comunicación estratégica ya no sólo como interdisciplina sino como una transdisciplina.

2. Comunicación estratégica más allá de la metáfora organicista

Es importante resaltar que la comunicación estratégica adhiere a la metáfora organicista, ve a las organizaciones como seres vivos. No obstante, avanza un paso más reconociendo en estos sujetos sociales, la cualidad de aprender y desarrollarse, es decir, adhiere a la idea de que son organismos vivos inteligentes.

Además, la perspectiva de los sistemas abiertos define a la organización en términos de subsistemas interrelacionados. Las organizaciones pueden ser visualizadas como conjuntos de conjuntos interactivos. Esto pretende evidenciar la multiplicidad de relaciones que pueden existir entre diferentes variables que influyen en el desempeño de todo ente organizado. En la metáfora organicista se consideran aspectos tales como:

- Grado de adaptación de la empresa al entorno.
- Sistemas y subsistemas de relaciones internas y externas.
- La influencia del ciclo de vida de la empresa.

- El establecimiento de vínculos.
- La afectación de esos vínculos.
- Patologías y potencialidades comunicacionales de la empresa.

Por otra parte, al adherir a la metáfora organicista³, la comunicación estratégica establece una ruptura con otros métodos de intervención en comunicación que responden a dos modelos básicos tales como:

- **El modelo de contratación de servicios expertos:** la empresa identifica una necesidad, concluyendo que, al no poseer recursos propios ni suficiente tiempo para ocuparse del asunto, recurrirán a un agente externo que les proporcione información o servicio experto.
- **El modelo médico-paciente:** el contratante le solicita a un consultor externo que lo revise y le identifique posibles disfunciones para que así se pueda recurrir luego al tratamiento que llevará a cabo ese mismo consultor.

En cambio, el modelo de contratación propuesto por Scheinsohn, sostiene que el operador de la comunicación estratégica puede y debe ayudar al ejecutivo a transformarse en un óptimo diagnosticador, debe posibilitarle la mejor comprensión de todos los procesos comunicacionales de la organización para que él mismo sea el que pueda resolver los problemas mediante el acompañamiento experto del consultor. Se sostiene que los problemas se solucionarán con mayor efectividad y permanecerán resueltos por más tiempo, si es la organización misma quien los resuelve.

Para lograr graficar y sintetizar aquello que la comunicación estratégica significa, el autor utiliza las figuras de triángulo ascendente y descendente. El ascendente simboliza el marco ideológico: enfoque sistémico, constructivista e interdisciplinario; por simbolizar el mundo de las ideas apunta hacia arriba, hacia el área del pensamiento. El descendente simboliza al dominio de lo ejecutivo, es decir, aquello que hay que hacer; es el cable a tierra de lo ideológico, por eso apunta hacia abajo. Posee tres imperativos:

- **Contribuir a la creación de valor:** es lograr que la empresa en su totalidad valga cada vez más. Sintetiza los objetivos del ente permitiendo establecer un orden de prioridad. Es el propósito que hace de la comunicación estratégica sea una transdisciplina de alta dirección.
- **Contribuir al aprendizaje y desarrollo organizacional:** se apunta a mejorar continuamente los procesos de resolución de problemas, optimizando permanentemente el vínculo que se configura entre la organización y los públicos. El crecimiento tiene que ver con cuánto la empresa tiene, en términos de incremento de la base de los recursos; y el desarrollo con la habilidad con que la empresa los aplica para instrumentar lo que tiene. Sólo a través del desarrollo organizacional, el crecimiento puede ser sostenido y sostenible. Por otro lado, como la organización es considerada un organismo vivo debe ocuparse de aprender a aprender, desafiar permanentemente los supuestos básicos, y de aprender a desaprender aquello que antes le resultó válido y hoy no.

³ SCHEINSOHN, D. (1997). Op. Cit. Pág. 78.

- **La gestión del riesgo de la reputación:** es el imperativo ejecutivo de la comunicación estratégica. Se propone proteger a la empresa de toda situación que ponga en peligro su existencia. Es frecuente que las empresas se ocupen de esta problemática una vez que el desastre ya se precipitó, actuando de manera reactiva, pero en realidad se debería gestionar a través de un ejercicio preventivo constante compuesto por actividades articuladas, tales como: ser sensibles a los cambios del entorno, crear sistemas para el diagnóstico precoz de situaciones de crisis, definir un mecanismo de actuación en caso de una crisis emergente no previsible, actuar y pensar desde la reacción pero sobre todo desde la pro acción.



Gráfico 1: Triángulo ascendente y descendente de la comunicación estratégica. SCHEINSOHN, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires. Ed. Macchi. Pág. 43.

3. Áreas de intervención de la comunicación institucional.

Así como en marketing se sistematizaron las funciones comerciales en las 4P, correspondientes a producto, precio, plaza y promoción, el modelo de comunicación estratégica propuesto por Scheinsohn se propone sistematizar las funciones de comunicación a través de la administración de lo que denomina temáticas de intervención. Las mismas son: personalidad, cultura, identidad, vínculo institucional, comunicación e imagen. Éstas son los campos operativos sobre los cuales se debe trabajar para diagnosticar e intervenir a la comunicación de una organización. Los mismos están interrelacionados y se determinan mutuamente, volviendo a estar en presencia de lo antes mencionado como relación circular.

Para su mayor visualización se ofrece un gráfico de las antedichas:

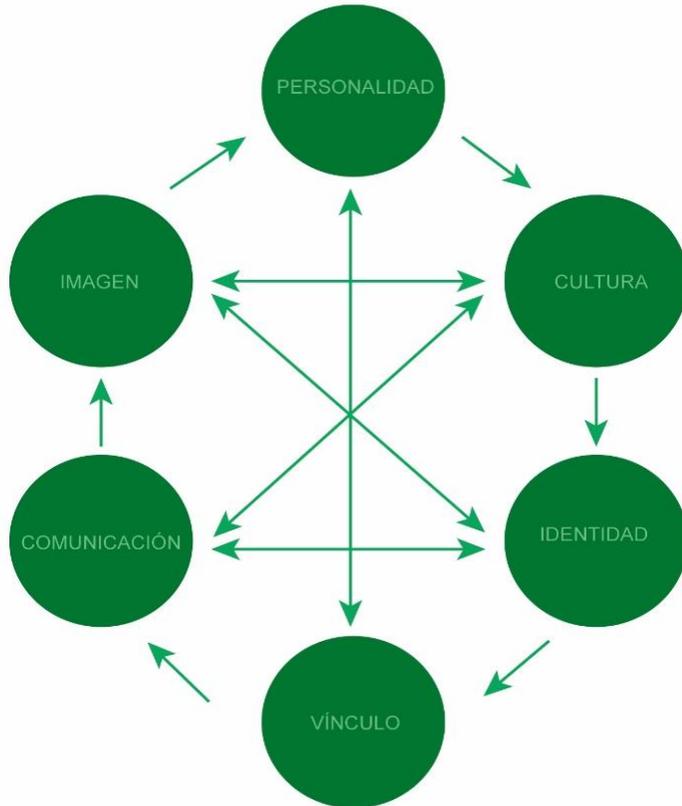


Gráfico 2: Temáticas de intervención. SCHEINSOHN, D. (1997). Op. Cit. Pág.48.

A lo largo de este marco teórico se procederá a profundizar sobre cada una de ellas, para poder efectuar un análisis acabado en el diagnóstico, para luego poder realizar la propuesta de intervención, a continuación, se expone una breve introducción sobre cada una de las temáticas de intervención mencionadas:

Personalidad. Las organizaciones son universos significantes y complejos. Por lo tanto, esta temática de intervención es útil como recorte operativo de la realidad, de manera de ofrecer una visualización ordenada e inteligible de la realidad organizacional. Por más que sea una visión fragmentada y parcial, es útil, ya que, de todas maneras, por las propias limitaciones del ser humano, siempre la realidad percibida es

fragmentada y está ligada íntimamente al sujeto observante.

Cultura corporativa. “Es un patrón de comportamientos que se desarrolla en la organización, con sus lógicas y dinámicas propias”⁴. Es un elemento útil para las corporaciones ya que ofrece cohesión y coherencia entre los pensamientos, juicios y actuaciones de los individuos que la conforman. Además, aporta cierta previsibilidad en la conducta organizacional reduciendo en cierta manera la incertidumbre. La misma ha de ser considerada como un hecho fáctico, ya que no es lo que la dirección pretende, sino lo que los integrantes de este sujeto corporativo generan.

Desde luego que existe la posibilidad de intervenirla, pero para ello primero hay que conocerla tal y como es.

No es un instrumento de interés exclusivamente interno, ya que lo que la organización es, se comunica al exterior, y es uno de los elementos formadores de la imagen corporativa.

Identidad corporativa. Todo ente necesita ser identificado para diferenciarse de los demás. La identidad es el componente más invariable de las organizaciones, ya que, si el mismo cambia, la misma dejará de ser la que es y pasará a ser otra. Es un conjunto de atributos asumidos como

⁴ SCHEINSOHN, D. (1997). Op. Cit. Pág. 50.

propios por la organización. Los mismos, expresados en un listado descriptivo, conforman el texto de identidad. Éste último es el documento sobre el cual deben estar basadas las comunicaciones corporativas, por lo que en él no pueden estar incluidos atributos falsos.

En comunicación estratégica se denomina a los signos estrictamente visuales como identificación físico-visual.

Vínculo institucional. Es fundamental identificar los públicos con los que la organización se relaciona, así como también analizar la calidad del mismo. Este análisis tiene como propósito conocer en profundidad y valorizar las relaciones que el ente mantiene con sus públicos. Si se entiende el quién, el qué, el a quién y para qué se podrá definir adecuadamente el cómo.

Íntimamente relacionado a esto está el posicionamiento, que es una actividad en la que se articulan todas las temáticas de intervención, sobre todo con la imagen corporativa, pero al ser el vínculo la temática de intervención que se ocupa de la relación que la empresa tiene con su público, se lo considera el marco idóneo para analizar la relación que cada público mantiene con la empresa.

Comunicación corporativa. Se denomina de esta manera al conjunto de los mensajes que la organización emite voluntaria o involuntariamente. Es la encargada de vehicular los mensajes relacionados con la organización ya sean de marketing o institucionales. Es importante destacar en este punto, que todo lo que hace una organización es comunicación, tanto si se lo propone o no un sujeto individual o corporativo siempre comunica.

Imagen corporativa. Es una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de los actos que la empresa lleva a cabo. Es el registro público de los atributos corporativos y se constituye en un input/output, ya que puede ser considerada como un resultado del accionar corporativo y ese resultado es útil para decidir un curso de acción a desarrollar. Esto se denomina feedback y feedforward.

CAPÍTULO II: Personalidad

La personalidad corporativa es “aquello que constituye a una empresa para que sea lo que es y no otra”⁵. Se la entiende como una operación de distinción, y puede abordarse desde tres ámbitos:

1. Centro psíquico

El mismo está compuesto por:

Misión: Es la razón de ser de una organización, propósito que persigue la misma, define “quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos”⁶. Existen tres aspectos fundamentales en la tarea de desarrollar la misión de una compañía: entender en qué negocio se encuentra la compañía, definir cuándo cambiar la misión y alterar la dirección estratégica de la compañía (con el transcurso del tiempo la empresa puede cambiar o ampliar su misión) y comunicar la misión de manera que sea clara, emocionante y motivadora. Delimita el campo de acción con el propósito de concentrar los recursos y esfuerzos de la empresa, el marco en el cual el ente debe operar. Los componentes de una misión son: el mercado de consumidores, producto y servicio, dominio geográfico, tecnología, preocupación por la supervivencia, filosofía, concepto de sí misma y la preocupación por su imagen pública. La contención de estos componentes en la declaración de la misma no es taxativa, sino que es a modo de sugerencia o guía.

Una declaración de misión formulada en palabras que motiven y desafíen puede obtener el compromiso de los miembros de la organización de esforzarse por ella y servirá como una poderosa herramienta de motivación. Las mejores declaraciones de misión usan terminología simple y concisa; se expresan de manera firme y clara, generan entusiasmo en cuanto a la dirección futura de la compañía y es positiva para el empleo del esfuerzo de los miembros componentes del ente.

Valores: Cualidades que desean alcanzar o mantener permanentemente en sus actos, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es.

Cuando una organización se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor sólo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real. Alguien en la organización, por lo general el fundador, tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, y propondrá una solución en base a esas convicciones. Ese individuo puede estimar la solución propuesta como una creencia o principio basado en los hechos, pero el resto de la organización no puede sentir la misma convicción hasta que no la admita colectivamente como una solución válida al problema. Lo que el directivo propone inicialmente, no puede tener más jerarquías que la de un valor a ser cuestionado, discutido y recurrido. Si la solución prospera,

⁵ SCHEINSON, D. (1993). *Comunicación estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires. Ed. Macchi. Pág. 38.

⁶ THOMPSON, A. y STRICKLAND, A. (1995). *Dirección y administración estratégicas*. España. Ed. Times Mirror. Pág. 23.

y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia.

Creencias: Son las ideas o principios que una empresa acepta como válidos y que actúan de base para su desempeño. Siguiendo lo explicado anteriormente, si este proceso de transformación llega a darse los miembros del ente tenderán a olvidar que al comienzo no estaban convencidos y que, por ello, los valores eran objeto de discusión y confrontación. Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas.

Objetivos: Los objetivos “son un compromiso directivo para lograr metas de resultado específicas en cierto tiempo”.⁷ Propósitos concretos a corto, mediano o largo plazo que la empresa pretende alcanzar en pos de su misión, visión y de acuerdo a sus creencias y valores. Posee tres componentes básicos: intención, medida y plazo. La intención concreta, la medida determina un umbral y el plazo fija un horizonte temporal. Los objetivos son los cimientos de la planificación, por medio de ellos se puede medir el avance de la organización y se brinda a los gerentes una base para decidir si esos objetivos necesitan algún cambio.

Establecer objetivos desafiantes pero factibles ayuda a protegerse contra la complacencia, las desviaciones, la confusión interna sobre qué se quiere lograr y el status quo en el resultado de la organización. Los objetivos a corto plazo describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia. Los objetivos a largo plazo impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y resultado de la organización.

Cuando los objetivos a nivel de toda la organización se desglosan en metas específicas para cada unidad, de las cuales son responsables los directivos de un nivel más bajo, surge un clima de orientación hacia los resultados y cada parte de la organización lucha por lograrlos, lo cual conducirá a ésta en la dirección planeada.

Actitudes: Es la orientación y exteriorización en las conductas corporativas. Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones; para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas y se transforman paulatinamente en actitudes.

El centro psíquico es considerado en su estado pleno cuando las actitudes tienden a estar en armonía y correspondencia con las creencias y valores. Este aspecto orienta a la empresa de dos formas: estableciendo su rumbo y su carácter básico, y determinando las iniciativas y actuaciones.

Las creencias, valores y actitudes que orientan al funcionamiento del sistema de la empresa de manera inconsciente, actuando a modo de mandatos transgeneracionales, indicando implícitamente cómo han de hacerse las cosas.

⁷ THOMPSON, A. y STRICKLAND, A. (1995). Op. cit. Pág. 23.

2. Meso personalidad

El segundo componente es la **meso personalidad**, compuesta por el carácter, los sistemas y las destrezas.

3. Carácter

El carácter corporativo tiene como función encauzar todos los recursos para la consecución de sus propósitos. Mientras que el centro psíquico fija propósitos, el carácter corporativo es el que encauza las capacidades de la empresa para hacerlos realidad. Es la voluntad organizadora y ejecutora de la personalidad, posee dos aspectos:

- **Estructural:** Refiere a la forma que la corporación da a su estructura para funcionar con respecto a las jerarquías (distintos niveles), funcionalidad (división por departamentos, staff, línea) y centralidad (grado de inclusión e implicancia).
- **Dinámico:** se refiere a la metodología con la que se aborda el aspecto disciplinario y la normativa. Dicha normativa puede clasificarse según su naturaleza en indicativas, restrictivas o prohibitivas; y a su vez pueden estar expresadas formalmente o no. Según su alcance en: generalidad o parcialidad/áreas determinadas. Y según su nivel de formalización en: documentadas o no documentadas.

4. Sistemas y destrezas

Otros componentes de la personalidad son sus sistemas y destrezas. Las organizaciones poseen ciertos procedimientos estándares con los que responde frente a situaciones repetitivas. Los sistemas, son un elemento de la empresa y no la empresa misma, su eficacia depende del rumbo fijado por el centro psíquico y la voluntad propia del carácter corporativo. Las destrezas son hábitos corporativos en los que la empresa se destaca, que se procuran realizar con una alta competitividad. Las destrezas corporativas son numerosas y variadas algunas de ellas pueden ser de tipo: técnicas, físicas, organizacionales, sociales, gerenciales o directivas, motivacionales, interpersonales, comunicacionales, entre otras.

Las decisiones que toma la dirección superior fijan el rumbo de la empresa, el carácter determina su fortaleza, los sistemas la eficiencia, y las destrezas la calidad del desempeño.

5. Cuerpo biológico

El tercer ámbito, el **cuerpo biológico**, es el aspecto más externo de la personalidad corporativa, el medio por el cual toda personalidad se expresa y se hace visible al entorno del ente. Está compuesto por: negocios, materias primas, dinero, inversiones, instalaciones, maquinarias y tecnología. El cuidado del cuerpo corporativo es un medio para lograr el fin y no el fin en sí mismo.

6. Evolución y tiempos de la personalidad corporativa.

Las organizaciones poseen un ciclo de vida típico, evolucionan a través de una sucesión ordenada de etapas: nacen, crecen y maduran; luego algunas revitalizan y otras declinan. La personalidad corporativa posee una dimensión temporal, a la que accedemos por medio de un *análisis sincrónico*, que observa las

relaciones que se dan entre los componentes de personalidad en un momento dado y las emergencias que ellas generan, y un *análisis diacrónico* que se ocupa de la trayectoria, la historicidad, el proceso. Estos dos análisis son metodológicamente diferentes, pero complementarios. Lo sincrónico despeja la contemporaneidad y lo diacrónico responde a la causalidad.

La personalidad corporativa es una unidad, todo lo acontecido influye e influirá en su devenir. Es una resultante que emerge de la interacción de sus elementos.

CAPÍTULO III: Cultura

1. Concepto

La cultura es un fenómeno profundo, complejo y de difícil comprensión, pero que vale la pena esforzarse por entender, dado que mucho de lo que hay de misterioso e irracional en las empresas, se esclarece de una vez que se alcanza dicho objetivo. Se pueden definir dos ámbitos principales sobre los que la comunicación estratégica opera: la comunicación interna y la comunicación externa. La cultura corporativa y la comunicación interna son bidireccionales, es decir, mantienen una reciprocidad. La comunicación interna es la que estructura y dinamiza la cultura corporativa. La cultura corporativa es causa del desempeño y éste, repercute directamente en las percepciones exteriores del comportamiento organizacional, opera como generador de impresiones dentro y fuera de la organización.

En toda empresa existe un patrón de comportamiento, formas tradicionales en las que sus integrantes piensan, actúan y aprenden, es decir, un sistema de significación compartida por los miembros de una organización y que distinguen a ésta de otras organizaciones. A esta amalgama de pautas conductuales, valores compartidos, ideas, símbolos, mitos, prácticas y formas normativas se las denomina cultura organizacional. La cultura organizacional es un elemento activo de la empresa, ya que está en continuo movimiento. Es una dinámica que se instala a través de procesos de interacción, imitación o aprendizaje y se realimenta así misma, legitimándose y reforzándose.

Las creencias y valores tomados como válidos en la empresa, establecen un marco de referencia compartido que opera indicando el modo de pensar esperado, orientando la forma en que han de ser realizadas las cosas. Y Las normas, cuando son coherentes con las creencias y los valores compartidos, desarrollan una atmósfera que mantiene vigente las creencias y valores. La cultura corporativa establece formas de interacción, liderazgos y preferencias dentro de la empresa. De una manera muy básica, podemos clasificar las culturas en:

- **Culturas fuertes o débiles:** según su grado de cohesión, adhesión a las creencias y valores del ente. Las culturas fuertes tienen un mayor impacto sobre el comportamiento de los empleados, se evidencia cohesión, lealtad y compromiso organizacional entre sus miembros. Además, están relacionadas más directamente con una menor rotación del personal.
- **Cultura de cierre o apertura:** según su mayor o menor acercamiento al entorno de la organización y su sensibilidad ante sus cambios.

2. Elementos conformantes de la dinámica cultural

La dinámica cultural emerge de la interacción de:

- **Creencias y Valores:** las creencias determinan y guían el proyecto corporativo, mientras que los valores son la base de su implementación. Los valores surgen de las creencias, las creencias son aprendidas y luego sostenidas por el grupo.
- **Héroes:** quienes practican y personifican las creencias. Son referentes y símbolo del grupo. Existe dos clases de héroes: los natos y los creados.
- **Ritos y Rituales:** son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, una dramatización de los mismos. Son reglas que guían el comportamiento consciente o inconscientemente; proporcionan la significación que los empleados le dan a lo cotidiano en la organización. Establecen qué metas, qué personas son las más importantes y de cuáles se puede prescindir.
- **Lenguaje.** Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a conservarla.
- **Símbolos materiales.** La disposición física de la matriz corporativa, el tamaño y distribución de las oficinas, la elegancia del mobiliario y la forma de vestir, revelan mucho de una organización, se denota quién es importante, el grado de igualitarismo que desea la administración superior y la clase de comportamientos que son apropiados.
- **Red Cultural:** canal informal de información a través del cual fluyen las creencias y valores. La empresa debe lograr articular los canales formales de comunicación con esta red informal.
- La dinámica cultural emergente de la interacción entre las creencias y valores, los héroes, los ritos, rituales, el lenguaje, los símbolos materiales y la red cultural, estará fuertemente influida por la historia de la empresa.
- **Historia.** Esto es la influencia de lo viejo sobre lo nuevo, y de lo nuevo sobre lo viejo. Suele contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, la ruptura de reglas, éxitos de mendigos que llegan a ser millonarios, reubicaciones de empleados, reacciones a errores pasados y la forma como la organización maneja situaciones. Estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

3. Marcos interpretativos de la cultura corporativa

La cultura corporativa es el elemento que le aporta sentido a la vida organizacional. Se desarrolla conforme lo hacen los marcos interpretativos que aplican los miembros para asignar significados a las acciones cotidianas de la organización. Así, los miembros entienden los fenómenos organizacionales a partir de este marco interpretativo que se instituye a través de diversos actos comunicacionales de acuerdo con una lógica simbólica compartida.

De los marcos interpretativos surgen los “temas culturales”. Estos temas ejercen una fuerte influencia sobre:

- Las actitudes de los miembros.
- La jerga e idioma que se utilizan.
- Las historias, las leyendas y chistes que se cuentan.
- Las lógicas que se aplican.
- La visión de futuro.
- La identificación de amigos y enemigos, entre otros.

Los temas pueden ejercer efectos productivos o destructivos. Más allá de los efectos que puedan tener, los “temas culturales” pueden tener una intensidad fuerte o débil. Resulta de suma utilidad determinar cuáles son los “temas culturales” que circulan en una organización.

4. Funciones de la cultura corporativa

La cultura corporativa cumple tres funciones generales:

- **Función de integración.** La cultura corporativa favorece el consenso de la gente hacia la misión de la empresa, sus metas operativas y hacia los medios necesarios para alcanzarlas. Un fuerte consenso es lo que diferencia una mera declaración de intenciones de lo que debiera ser la cultura corporativa.
En una empresa suelen existir grupos de profesionales con formaciones diversas. En este caso, la cultura corporativa es un elemento fundamental para la articulación de las distintas orientaciones.
- **Función de cohesión.** El sentido de pertenencia que puede generar una cultura corporativa es su manifestación más genuina. Si la empresa posee una cultura corporativa cohesionada, la regularización del poder estará sujeta a un mismo conjunto de valores coherentes entre sí. La cultura corporativa es el mecanismo autorregulador del poder.
- **Función de implicación de la persona.** La implicación es cuando existe compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores de la empresa y el de la persona. Esto se logra en la intersección entre:
 - El sistema de valores de la persona
 - Su propia percepción del éxito

- El concepto que ella tenga de sí con el sistema de valores de la empresa y su cultura corporativa.

La **implicación** es una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y el de la persona. La implicación de la persona compromete: el convencimiento y aceptación de los objetivos y los valores de la organización; la voluntad de actuar en la dirección de los objetivos y la misión que la empresa ha fijado y un fuerte deseo de participar en la vida de la organización.

5. Tipologías culturales

Siguiendo a Scheinsohn⁸, existen ciertos enfoques tipológicos de la cultura corporativa los cuales permitirán diagnosticar el “Estado de la Cultura Actual” (ECA) para luego determinar el “Nuevo Pattern Cultural” (NPC) a conseguir.

Las tipologías culturales surgen de las siguientes clasificaciones:

- **Ideología.** La organización se adapta a sus circunstancias, a través de cuatro mecanismos ideológicos básicos:
 - **Cultura del poder.** Esta cultura se encuentra caracterizada por poseer una estructura tipo tela de araña. Es dependiente de una central de poder muy fuerte y el control se ejerce a través de personas clave. Son culturas fuertes y orgullosas, actúan con rapidez y reaccionan eficazmente. Es común en las pequeñas empresas de producción, compañías financieras o grandes compañías comerciales, donde se toman decisiones rápidas que se ejecutan rápidamente. Es una cultura basada en el reconocimiento, los individuos son eslabones que cuando no funcionan, se sustituyen. En organizaciones con este pattern, el dinero simboliza el éxito y resultados, las personas son acaparadas para formar redes de poder y la incertidumbre es valorada como libertad de maniobra.
 - **Cultura de la función.** Cultura estereotipada, sus valores determinantes son la lógica y la racionalidad, la descripción exacta y la función del trabajo es lo más importante. Poseen una estructura de templo griego, es fácil predecir el futuro profesional y la seguridad de los miembros de la organización. Es típica y útil en las empresas donde hay economías de escala, su modelo de trabajo es el flujo y la repetición. Las organizaciones con estas culturas poseen una mentalidad analítica, adhieren al aprendizaje aditivo y ponen énfasis en la planificación, organización y control. En general, se hace énfasis en el organigrama, el poder lo da la posición, la misma explicita los derechos y responsabilidades. Los cambios en las estructuras o en los sistemas exigen cambios de las funciones o las normas, respectivamente. La motivación y los incentivos giran en torno a contratos precisos y

⁸ SCHEINSOHN, D. (1997). Op. Cit. Pág. 76.

delimitados, se valora la seguridad y el incremento de autoridad o status es el mayor incentivo.

- **Cultura de la tarea.** Se basa en un proyecto o trabajo concreto. Típica de estructuras matriciales, es una cultura corporativa muy flexible y adaptable, se crean grupos ad hoc que se disuelven cuando su función finaliza. Es una cultura útil para organizaciones con productos de corta vida y existe una mayor dedicación a las tareas particulares que a las funciones generales. En este tipo de culturas la resolución de problemas se efectúa usando el pensamiento lateral y vertical. El equipo es la fórmula para ello. Se gana influencia a través del saber mantener un debate racional y sensato. En este tipo de cultura se aprecia la variedad y la promoción profesional, se responde a la remuneración por resultados.
- **Cultura de la persona.** Su estructura es una constelación, típica de bufetes profesionales, empresas de consultoría y auditoría. La persona es el centro de todo, existe escasa planificación del futuro dentro de la organización, y son poco influenciables, ya que no logran identificarse con una cultura corporativa determinada. En estas organizaciones el máximo valor es la libertad individual y su expresión más genuina el tiempo libre.
- **Etapas de desarrollo** La cultura corporativa desempeña un rol determinado de acuerdo con la etapa del desarrollo en la que la organización se encuentra.
 - **Etapa de creación y primer desarrollo.** Esta etapa se caracteriza por la exaltación de los valores compartidos, se procura que ellos se conviertan en un eficaz instrumento para orientar los comportamientos de los miembros de la organización. La cultura corporativa es el principal elemento para la constitución de una identidad colectiva. Los valores compartidos se distinguen por aportar un significado inequívoco y ser conocidos por todos los miembros.
 - **Etapa de expansión.** Esta etapa es característica de los períodos en que las empresas alcanzan un importante grado de desarrollo, lo cual exige sistemas de gestión y control más complejos. Es en esta etapa en la que los valores compartidos ya se han sedimentado, por lo que ya no se hace tan fácilmente reconocible sino a través de anécdotas, frases y slogans corporativos. En esta etapa pueden surgir subculturas que provocarán crisis cultural que impacten en la identidad misma, razón que a menudo impone la necesidad de un cambio cultural.

- **Etapa de madurez y declive.** En esta etapa hay un agotamiento de los mercados y de los productos y servicios, se produce un estancamiento en el crecimiento de la empresa, lo que genera serias disfunciones culturales. La principal función de la cultura corporativa es convertirse en la memoria activa de los tiempos de gloria. El peligro de este mecanismo radica en que la empresa puede quedar sumergida y estancada en logros del pasado y entorpecer la visión del presente y el futuro. A esto se le denomina el fracaso del éxito.
- **Mentalidad de la organización**
 - **Clasificación según la mentalidad propiamente dicha.** Pone énfasis analítico, en cuatro variables: apertura, cierre, cambio e innovación y orden establecido. Las variables apertura y cierre refieren al grado de sensibilidad que la cultura posee respecto de los cambios que se suceden en el entorno y la actitud que se adopta al respecto. A partir de estas cuatro variables, podemos construir una matriz cuyos ejes representan: el grado de apertura o aislamiento de su entorno y el grado de innovación y cambio respecto al orden establecido.

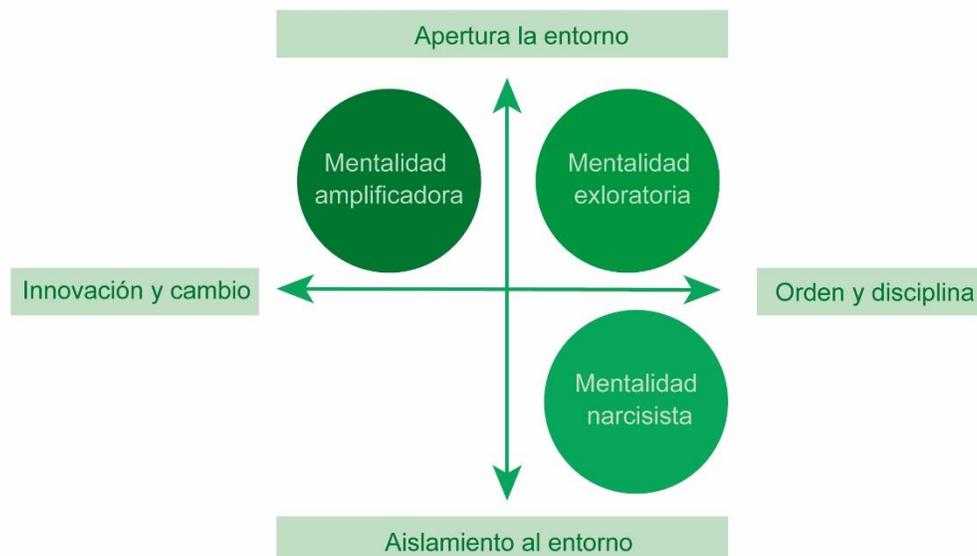


Gráfico 4: Mentalidad de la organización. SCHEISOHN, D. (1997) Op. Cit. Pág.88.

- **Mentalidad narcisista.** Se sitúa en el cuadrante delimitado por el aislamiento y la disciplina. Se aísla de las influencias del entorno y defiende el status quo. Es una organización principalmente reactiva ya que para ella la supervivencia es un valor.
- **Mentalidad tribal.** Se sitúa entre la apertura y el aislamiento del entorno y adentro del cuadrante de la disciplina. Persigue el orden interno y el respeto por las jerarquías. Generalmente se estructura de manera piramidal.

- **Mentalidad exploratoria.** Se sitúa en el cuadrante delimitado por la apertura al entorno y la disciplina. Esta cultura se caracteriza por tener una gran apertura hacia lo que sucede en el entorno en donde podemos hallar su mayor fortaleza. Es una organización agresiva y competitiva, que posee iniciativa y autonomía.
- **Mentalidad amplificadora.** Es una organización innovadora, muy flexible hacia adentro y hacia afuera, no rehúye los riesgos. Su estilo de management suele ser vanguardista y diferenciador.
- **Clasificación según el grado de apertura y la fuerza cultural.** A partir de estas diferenciaciones se dan cuatro tipos de culturas genéricas:
 - **Cultura vegetativa (cerrada y débil):** bajo grado de consciencia cultural, la empresa se encierra en sí misma.
 - **Cultura de autoclausura (cerrada y fuerte):** proyecto corporativo fuerte, aunque no toma en consideración los cambios que suceden en su entorno. Ombliguismo, falta de sensibilidad a las circunstancias.
 - **Cultura pasivo-adaptativa (abierta y débil):** proyecto corporativo inconsistente y cultura débil. Excesiva plasticidad, su objetivo es la adaptación al entorno aún a costa de sus propósitos iniciales para lograr la flexibilidad.
 - **Cultura activo-adaptativa (abierta y fuerte):** alto sentido corporativo y fuerte consciencia del entorno. Toma lo necesario de éste para aprender, optimizar y fortalecer sus acciones y su proyecto. Este modelo de cultura es el que debe aspirar a alcanzar la organización.
- **Relación con el mercado.** Según el mercado donde opera cada empresa, se enfrentará a una realidad particular. Esta realidad estará determinada por los productos, la tecnología requerida, la competencia, los clientes, las reglamentaciones, entre otros factores. Esta clasificación analiza la cultura corporativa desde una óptica marketinera. Está compuesta por dos tipologías:
 - **Tipología “riesgo- retroalimentación”.** El riesgo, propio de las actividades que desempeña la empresa y la velocidad de retroalimentación de la información resultante (éxito o fracaso) sobre las decisiones y transacciones. Estas dos variables configuran cuatro culturas corporativas genéricas:
 - **Cultura Madura (Negocios lentos y riesgosos):** Implican grandes inversiones e incierta conclusión y a largo plazo. Se valora el intelecto e inteligencia.
 - **Cultura Proceso (Negocios lentos y seguros):** Se basa en el mantenimiento del status quo. Se valora la constancia y el respeto a las normas.

- **Cultura Heroica (Negocios rápidos y riesgosos):** Individualistas que asumen grandes riesgos con una retroalimentación rápida. Se valora la toma de decisiones acertada.
- **Cultura Juvenil (Negocios rápidos y seguros):** Medio ambiente muy dinámico, con acción y diversión. Los empleados asumen muy pocos riesgos. Se valora la actividad y la motivación.

A partir de esto, en las empresas se conforman subcultura. Estas subculturas, cuando interaccionan pueden enriquecerse e influir positivamente entre ellas, pero cuando se friccionan y convierten en contraculturas pueden llevar a su destrucción.

- **Tipología “morfología producto-mercado”:** Define la intensidad competitiva de cada sector de negocios, dando como resultado la orientación del marketing. Las variables que intervienen en esta tipología son dos:
 - Fuerza requerida de conversión: es el grado de énfasis que se pone en el producto en sí, en los procesos de producción. Es la orientación industrial.
 - Fuerza requerida de posicionamiento: es el grado de énfasis que se deposita en el mercado, que dependerá de: la segmentación del mercado y la diferenciación del producto. Para una mayor visualización de esta tipología se agregó al cuerpo del trabajo la matriz sugerida por Scheinsohn:

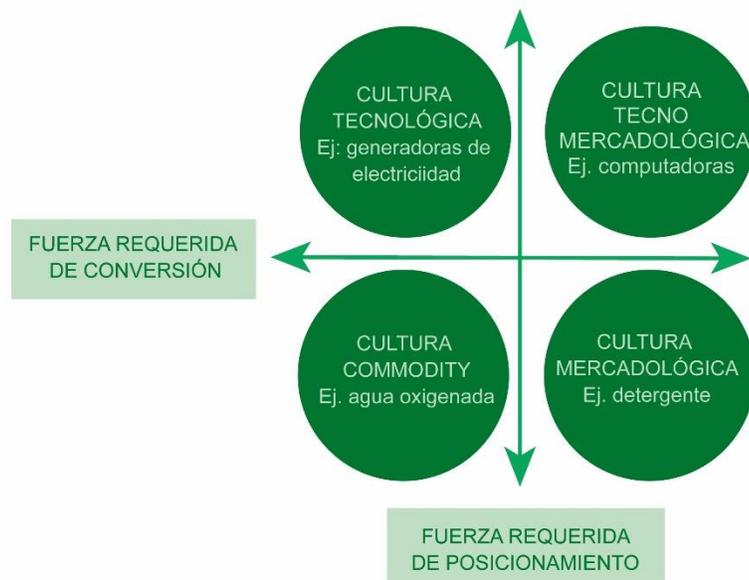


Gráfico 5: Tipología “morfología producto-mercado”. SCHEINSOHN, D. (1997). Op. Cit. Pág. 91.

6. Estado Cultural Actual (ECA)

ECA es una matriz, cuyo objetivo consiste en posibilitar el procesamiento sintético de los datos que se han de obtener a partir de un análisis de la cultura corporativa.



Gráfico 6: Estado Cultural Actual. SCHEINSONH, D. (1997). Op. Cit. Pág. 92.

La construcción del ECA debe complementarse con:

- Un listado de las manifestaciones culturales observadas.
- Caracterización de los principales atributos culturales identificados
- Los métodos de observación e investigación que se han utilizado.
- Las evidencias empíricas, sobre las cuales se fundamentan las conclusiones expuestas.

7. La cultura como personalidad de la organización.

Siguiendo a Robbins ⁹, se pueden identificar siete dimensiones que captan la esencia de la cultura de una organización:

- *Innovación y aceptación de riesgos:* Es el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- *Atención a los detalles:* Grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.

⁹ ROBBINS, S. (1997). *Administración*. México. Ed. Prentice Hall. Pág. 81

- *Orientación hacia los resultados.* Grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados o efectos, y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logró obtener esos resultados.
- *Orientación hacia las personas.* Grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.
- *Orientación hacia el equipo.* Grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en torno de equipos, no de individuos.
- *Agresividad.* Grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.
- *Estabilidad.* Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo, en oposición al crecimiento.

8. Tipos de intervención cultural, ECA Y NPC

Intervención cultural es la acción que llevamos a cabo para corregir toda una cultura corporativa o una parte específica de ella, con el propósito de llevarla de un estado actual a otro esperado. A este estado esperado lo denominaremos Nuevo Pattern Cultural.

El NPC se define en función de:

- El proyecto corporativo.
- Las disfunciones detectadas.
- Las funciones que la cultura ha de cumplir.
- Las circunstancias coyunturales que la empresa atraviesa.

Las **manifestaciones culturales** resultan sumamente instrumentales sólo si:

- Se pueden formalizar sus interrelaciones y mutua afectación.
- Se puede valorarlas en términos de gestión.
- Es posible hallar significados pertinentes.

Podemos definir **cuatro tipos básicos de intervención**:

- **Creación:** Es una intervención de la fase de nacimiento de una empresa. Persigue establecer valores compartidos y aportar simbolismo a la gestión a través de los ritos y rituales.
- **Interpretación:** A partir de diversas manifestaciones, se analiza la cultura corporativa actual y se elaboran hipótesis.
- **Adaptación:** Tipo de intervención característico en la etapa de desarrollo, momento en el cual la cultura imperante ha de ser adaptada a las necesidades actuales y a la misión de la empresa.
- **Cambio:** Intervención que busca sustituir valores actuales con otros nuevos. Responde a un profundo cambio estructural. Podemos generalizar cuatro tipos básicos de cambio:

- **Cambio planificado:** Al fragmentarse la cultura en varias subculturas, se procura constituir y acentuar una “visión compartida”. Es probable una redefinición de metas y propósitos. Este es un cambio gerenciado por la dirección.
- **Cambio tecnológico:** Cuando en el medio ambiente del negocio prolifera el uso de nuevas tecnologías que convierten en obsoleta a aquella que maneja la empresa actualmente, se procura generar una “revolución tecnológica” en el seno de la organización. Esta “contracultura tecnológica” procura evidenciar y concientizar acerca de la necesidad de un replanteo cultural.
- **Cambio por desfasaje:** En este caso se manifiesta una incongruencia entre “lo que la empresa declara” y “lo que la empresa hace efectivamente”. En muchos casos, esta situación trasciende a la opinión pública lo que genera situaciones de impactos muy negativos. Este tipo de cambio es reactivo y se llevará a cabo en circunstancias muy dramáticas para la empresa.
- **Cambio acumulativo:** Este tipo de cambio es natural y estable, surge de la propia evolución de la dinámica de la empresa. Se manifiesta a lo largo de todo el devenir organizacional.

La intervención se lleva a cabo considerando los efectos que este trabajo ejercerá sobre los cuatro elementos que configuran la dinámica cultural (creencias y valores, héroes, ritos y rituales, red cultural).

9. Condiciones generales para la intervención cultural

- **Compromiso de la presidencia.** La intervención cultural debe contar necesariamente con un fuerte apoyo por parte de la presidencia de la empresa,
- Una vez conseguido lo anterior, lo que sigue es **provocar consenso en la gente**, con el propósito de conseguir una mayor colaboración. Una vez que se comienza un proceso de cambio debe tenerse en cuenta que para cualquier organización resulta extremadamente nocivo, cuando se despiertan expectativas de cambio en su gente y éstas no son satisfechas.
- **Esquematizar el método de trabajo.** Se debe planificar, dirigir y coordinar un complejo conjunto de actividades. Esto impone la necesidad de confeccionar gráficos y una agenda de tareas específicas que permitan monitorizar permanentemente en el trabajo realizado y el que resta por hacer.
- **Formular la intervención en términos de objetivos operativos.** Han de plantearse objetivos específicos a alcanzar, y se ha de procurar obtener resultados medibles que puedan constituirse en guía para acciones futuras.

10. Factores que motivan una intervención cultural.

- La empresa opera en sectores altamente competitivos y/o turbulentos.

- La empresa posee una cultura fuerte y poco permeable, en el entorno se viene sucediendo cambios profundos.
- La empresa tiene problemas de cierta gravedad con sus recursos humanos.
- Resultados económicos muy negativos.
- Súbito crecimiento, con un incremento anual en las ventas de alrededor de un 25% o más-
- La empresa ha de contratar masivamente a nuevo personal.
- La empresa está por convertirse en un gigante corporativo, y la fuerza de ciertos valores compartidos generan burocratización.
- La empresa cambia de misión, modificándose de esta manera la razón de ser de la organización.
- La cultura existente se vuelve obsoleta frente a un nuevo proyecto corporativo.
- Se producen profundos cambios estructurales, como:
 - Ruptura de monopolios: la desregulación del sector en el que opera la empresa impone la necesidad de un cambio de mentalidad y visión.
 - Privatizaciones: afectan al régimen de propiedad de la empresa y su identidad.
 - Fusiones y absorciones: se intenta evitar el choque cultural de las empresas implicadas y se procura generar sinergia.
 - Restructuring: reestructuración.
 - Downsizing: reacomodación por reducción de tamaño.
 - Rightsizing: reacomodación hacia la dirección correcta.
 - Turnaround: reacomodación completa de la empresa.

11. El cambio cultural.

Cuando se realiza un cambio cultural se deben establecer cuáles serán sus alcances, cuáles serán los plazos, cuánto dinero será necesario para llevarlo a cabo y cuánto se está dispuesto a invertir. Además, la dirección debe tener en cuenta que el valor de las horas que el personal deberá invertir en el proceso de cambio, seguramente supera el costo de los honorarios del consultor.

En todo ser humano y en toda organización humana existen dos miedos básicos:

- **El miedo a la pérdida.** Existe una proclividad a sentirnos más cómodos en situaciones ya conocidas de alguna manera, evitamos exponernos a lo nuevo. Aun cuando la situación desconocida promete ser mejor que la actual.
- **El miedo al ataque.** Siempre nos sentimos amenazados de alguna u otra manera, ante la aparición de nuevas situaciones.

Todo proceso de cambio cultural en el seno de una empresa requiere:

- Determinación y compromiso por parte de la dirección y la alta gerencia.
- Visión clara de lo que se persigue.
- Grandes esfuerzos en capacitación, desarrollo y comunicación.

CAPÍTULO IV: Identidad

1. Concepto

La identidad es indiferenciación, es ser igual a sí mismo, pero también es diferenciación, es la distinción frente a lo otro. Además, es considerada la proyección y/o comunicación de la personalidad.

En el ámbito empresarial, cuando se habla de identidad se hace referencia a la marca comercial. La comunicación estratégica entiende la identidad corporativa como a una “representación ideológica que, a partir de un sistema paradigmático de signos, genera sinergismo en la comunicación”¹⁰.

Etimológicamente, identidad viene de la raíz latina *ídem*, lo que hace referencia a la mismidad de cada cosa, ser idéntico a sí mismo. Históricamente, la expresión tuvo sus orígenes en la práctica del marcaje.

En la comunicación empresarial, identidad se usa con un **sentido restringido**, se refiere a la capacidad de identificación o reconocimiento que posee una marca, asociada con una determinada promesa. En un **sentido amplio**, se refiere al total de las formas en que una compañía ha decidido identificarse con sus públicos. Además, la identidad posee distintas dimensiones: la dimensión diagnóstica, que establece quién se es. La pronóstica, se refiere a quién se quiere llegar a ser. La dimensión exógena, como se quiere ser visto y la endógena cómo se ve a sí mismo.

De la conjunción entre la realidad de la organización y las expectativas de los públicos, se obtienen los atributos óptimos identitarios. Estos van a servir como dato para el texto identitario, es decir un listado de tres o cuatro atributos permanentes, que conforman parte de la esencia de la organización; más otros que se utilizan en algunas circunstancias dependiendo de la situación. Existen distintos estamentos de representación: biológicos, axiológicos y conductuales. Según la naturaleza del atributo se determina el lenguaje o soporte más adecuado para comunicarlo.

La empresa se propondrá disponer un sistema organizado de signos que la identifiquen, a ella y a sus productos, instrumentando una heráldica corporativa. Esta heráldica es un sistema de formas, figuras y colores que pone énfasis en lo visual. Según Scheinsohn, es preferible que cuando se haga referencia a esta heráldica utilizar la denominación “identificación físico-visual corporativa”.

2. Programa de identificación física básico

Un programa de identificación física básico está conformado por:

- Isologo. Normas de construcción y reproducción del mismo cuando se utilice.
 - En color
 - Isologo en color
 - Fondo en color
 - En blanco y negro
 - Isologo en negro
 - Fondo en negro

¹⁰ THOMPSON, A. y STRICKLAND, A. (1995). Op. cit. Pág. 51.

- Isologo únicamente
 - Isologo y dirección
 - Isologo, dirección y teléfono

- Papelería. Normas para toda la papelería de la empresa teniendo en cuenta.
 - Diseño de papelería y utilización de una sola familia tipográfica.
 - Diseño de formularios de acuerdo a su uso.

- Carteles y letreros indicadores internos. Normalización mediante:
 - Establecimiento de un diseño único
 - Establecimiento de una medida estándar
 - En formato horizontal
 - En formato vertical
 - Establecimiento de los colores a utilizar
 - De acuerdo a las distintas secciones
 - De acuerdo con el contenido

- Carteles y letreros de identificación de la empresa en el exterior de los locales y plantas. Normalizar mediante:
 - Establecimiento de un diseño único
 - Establecimiento de una medida estándar
 - Establecimiento de colores

- Pintura interior
 - Normas generales
 - Colores a utilizar
 - Codificación de colores por secciones
 - Normas especiales
 - Identificación de elementos o sistemas que han de destacarse

- Pintura exterior de locales y plantas
 - Colores a utilizar
 - Diseños

- Vehículos
 - Color y símbolos en camiones.
 - Color de autos para uso de empleados, vendedores y supervisores.

- Producto
 - Colores a emplearse
 - Ubicación de la marca, nombre y símbolos.
 - Etiquetas.

- Embalajes
 - Cajas para unidades pequeñas
 - Contenedores
 - Embalajes especiales

- Concesionarios
 - Identificación del exterior del concesionario
 - Identificación del interior del concesionario
 - Elementos de exhibición de productos, de decoración

En el marco de la comunicación estratégica la denominación identidad corporativa hace referencia a una representación ideológica, que la empresa va generando con su actuación.

- Tradicionalmente, la identidad corporativa se refería a la identificación física de las organizaciones.
- Mientras que, en la comunicación estratégica, la identidad corporativa, se refiere primordialmente a la representación ideológica de las organizaciones.

3. El campo representacional

Un individuo que es de naturaleza unitaria, puede representarse a sí mismo total y directamente con su sola presencia. En cambio, una empresa es múltiple, en el sentido que está compuesta por una estructura de personas y elementos técnicos muy diversos, que se distribuyen en distintos espacios físicos. Esta naturaleza compleja, heterogénea y desagregada de la estructura organizativa y funcional de la empresa, la convierte en una entidad fragmentada, un compuesto multiforme y disperso en el espacio, imposible de ser percibida en su totalidad.

La realidad corporativa sólo puede ser representada indirecta y discontinuadamente, a través de las múltiples manifestaciones que los diversos públicos perciben acerca de la que la empresa es, dice y hace. Todo aquello que no pueda ser representado en su totalidad, deberá ser evocado por medios simbólicos. La identidad corporativa pertenece al campo de lo representacional y de lo simbólico.

La identidad es lo único e idéntico a sí mismo (indiferenciación), pero también es la distinción frente a lo otro, lo diferente a sí, a la propia naturaleza (diferenciación).

Toda empresa está incluida dentro de un campo genérico que la abarca, que orienta el género de la organización y que se denomina “paradigma genérico corporativo”. Es una formulación ideológica, un

conjunto de atributos reales o fantaseados, que la generalidad asocia al perfil de empresas análogas. Este es una referencia tanto para la autodefinición de la empresa como para su lectura pública.

4. El discurso corporativo

La **identidad corporativa** es en parte con lo que la empresa nació y, en parte, en lo que se ha convertido, pero por sobre todo es aquello que ella decide ser; esta decisión constituirá su discurso de identidad.

Un **discurso** es una configuración espacio-temporal de sentido. Un **discurso corporativo** se construye a partir de:

- **Clasificación:** encuadre de la empresa dentro de un contexto ideológico preexistente y coexistente.
- **Particularización:** elección de los atributos óptimos que permitan su distinción de las análogas.

El conjunto de atributos elegidos y asumidos como propios constituye el **texto de identidad corporativa**, así como se muestra en el siguiente gráfico:

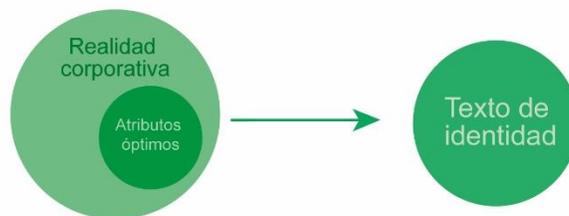


Gráfico 2: atributos óptimos y texto de identidad. SCHEINSOHN, D. (1993). Op.Cit. Pág. 64

El discurso es más empírico, pero ha de tenerse en cuenta que no es la comunicación. El **discurso** es una representación ideológica, la **comunicación** un sistema de piezas significantes que persiguen generar esa representación ideológica.

El **discurso de identidad** circula como una argumentación subjetiva y del campo representacional. Con él la empresa argumenta todo aquello que pretende validar. Es el elemento por el cual la empresa instaaura en la realidad, un determinado orden simbólico, el que genera determinadas estructuras de significación, que hacen que, a un significante se le asigne un determinado significado. Además, establece la isotopía, el plano de referencia dentro del cual se leerán los soportes de comunicación

5. La red discursiva e instancias de comunicación de la identidad

Un discurso circula entre dos condiciones:

- **De producción:** estas condiciones dan cuenta de las restricciones existentes para la generación del discurso, son las limitaciones operativas.
- **De reconocimiento:** estas condiciones dan cuenta de las restricciones existentes para el reconocimiento del discurso, son las limitaciones de lectura.

Como las restricciones operativas dependen, en un punto, de las representaciones de los discursos previos, se puede afirmar que, los discursos son redes de sentido infinitas.

Las instancias de comunicación de la identidad pueden reducirse a tres pasos:

- Ponerle un nombre a la organización
- Elegir un diseño visual para la misma.
 - **Logotipo.** Formaciones de palabras, ya que logo significa palabra. Por tanto, sólo son logotipos aquellos que se limiten a la mera tipografía.
 - **Isotipo.** Se refiere a la parte simbólica o icónica de las marcas. En branding, se habla de isotipo cuando se reconoce la marca sin necesidad de acompañarla de ningún texto. Etimológicamente "iso" significa "igual", es decir, se intenta equiparar un icono a algún aspecto de la realidad. En conclusión, isotipo sería únicamente un símbolo, y además éste sería entendible por sí mismo.
 - **Isologotipo.** El texto y el icono se encuentran fundidos en un solo elemento. Son partes indivisibles de un todo y sólo funcionan juntos.
 - **Imagotipo.** Es un conjunto icónico-textual en el que texto y símbolo se encuentran claramente diferenciados e incluso pueden funcionar por separado.
- Crear un lema institucional, palabra o frase corta que acompaña al isologotipo, y colabora en la construcción de la identidad de la organización.

El cambio de identidad se produce cuando ciertos elementos constitutivos de la identidad mutan. Es en estas instancias cuando se debe ser especialmente cuidadoso para no perder los valores fundamentales al innovar. Hay numerosos ejemplos de empresas que han dañado su identidad al intentar innovar en ella.

CAPÍTULO V: Vínculos

1. Concepto

Es común que las empresas consideren como único público a sus clientes, es decir, operan sobre una realidad fragmentada y distorsionada, ya que hay muchos públicos, muchas demandas y las relaciones que se mantienen son de naturaleza muy compleja. A esta relación que existe entre las organizaciones y sus públicos se denomina vínculo institucional. Habrá tantos vínculos como personas sean las que se relacionen con el ente. Es una globalización conceptual útil para trazar planes de acción que orienten a la relación que la organización desea mantener con sus públicos. Para cada público, cada ente representará algo particular, que estará conformando una particular forma de relación con ella.

“Todo vínculo es una estructura compleja y dinámica, que incluye a un sujeto y un objeto, la interacción que hay entre ambos, y en la que se susciten momentos de comunicación y aprendizaje.”¹¹ La relación que mantienen dos sujetos cambian continuamente, debido a que los mismos cambian sus aspiraciones, sus objetivos y el contexto en el que esta relación se mantiene, y, todos estos cambios hacen que la relación se modifique.

En un vínculo las relaciones se tornan complejas y circulares, círculos de causalidad mutua, en donde tanto sujeto como objeto interactúan, se definen y se retroalimentan. En definitiva, es un resultado o efecto estructural, distinto al de la suma de sus partes, debido a la sinergia que se produce en este proceso.

2. Conflicto: subjetividad, internalización y opinión.

En todo vínculo interviene la subjetividad, el público a través del trato con la organización construye una idea de lo que es. A su vez, la organización internaliza a sus públicos construyendo ideas acerca de lo que cada uno de sus públicos es. Cuando los públicos y la empresa se internalizan, esto produce un modo particular de relación, de la cual resultan conductas más o menos estables, es decir, un pattern o pauta de conducta. Esto produce previsibilidad en los actos de las partes. Muchas veces, esto hace a la aparición de estereotipos basados en suposiciones erróneas, conformándose así una relación conflictiva entre las partes.

Es fundamental que el ente sea quién tome el puntapié inicial, reconociendo en primera instancia, la existencia y naturaleza de los conflictos existentes para su posterior resolución. El silencio por parte del mismo sólo puede resultar beneficioso cuando se lo mantiene en espera de una mejor situación frente a un problema. En general, ante la inacción el problema emergerá y puede que se torne ingobernable. Las empresas han de relacionarse con sus públicos de manera provechosa, ya que ellos poseen la opinión pública que es una de las principales fuerzas del mundo actual; la misma puede construir o destruir a una

¹¹ SCHEINSOHN, D. (1993). Op. Cit. Pág. 90.

empresa. Es aquí, donde se verifica una vez más que, la comunicación es un área imprescindible de ser gestionada en los tiempos que corren.

Un público es un agrupamiento artificial que se realiza con el fin de lograr eficacia en las comunicaciones. El vínculo entre un público y una organización será más grato a medida que se tengan definidas con precisión la ubicación, características y necesidades de ese público. Es fundamental que la empresa identifique necesidades mutuas en las que se funda el vínculo institucional, detectando áreas comunes de interés, así como también áreas de fricciones actuales o potenciales, para que las relaciones crezcan y se desarrollen con orientación y direccionalidad.

Cada público tiene necesidades, expectativas y lenguajes propios. Esto conlleva a la necesidad de elaborar una mezcla de medios y mensajes distintivos para cada uno de ellos. Para elaborar un listado de públicos se deberán considerar numerosas variables: naturaleza del vínculo, cómo se relacionan, qué poder tiene la organización sobre ese público y viceversa, la estrategia corporativa, la situación coyuntural, a quiénes afectan sus resultados, etc.

A modo meramente ejemplificativo se podrían dividir los públicos de una organización en cuatro segmentos (interno, semi-interno, semi-externo y externo) que a su vez podrían estar divididos en subsegmentos de la siguiente manera: en comunidad interna, grupos de presión, comunidad financiera, medios de comunicación, líderes de opinión, clientes, gobierno, comunidad empresaria, comunidad local, cadena de suministros, cadena de distribución y público en general, entre otras.

3. El rol de la empresa

Son importantes dentro de este tema los conceptos de status y rol. El primero de ellos refiere a la posición con respecto a otras posiciones, mientras que el segundo es la pauta de conducta que se espera de aquellos que ocupan un status determinado. El status identifica a los sujetos como actores sociales en relación con otros, y que esto implica algún rol. Cada individuo ocupa muchos status y desempeña muchos roles. Tomando en consideración lo anterior, se puede inferir que la empresa no define su rol, sino que sólo puede orientarlo en alguna medida; quiénes en verdad efectúan esa definición son los públicos de la misma, en base a expectativas que cada uno de ellos posee respecto a la empresa.

Una empresa desempeña múltiples roles al mismo tiempo. Cada uno de ellos lleva implícita una conducta esperada, y un conjunto de expectativas que aguardan ser satisfechas según sea el público. Esto implica conocer las razones de por qué el individuo o público se relaciona con la organización. En la actualidad, las expectativas cada vez más se alejan de la naturaleza del vínculo, como es el caso de la conciencia social que se ha desarrollado en las personas contemporáneas, que pueden dejar de comprar un producto por más que cumpla con las especificaciones de precio, calidad o utilidad, en el caso de que sean contaminantes o utilicen trabajo esclavo.

La comunicación estratégica toma al rol como un vector de interpretación muy valioso. Para constituir una comunicación, es necesario que la empresa identifique los distintos roles que le están siendo adjudicados y, si detectara que alguno de ellos es negativo, deberá corregirlo. Así, el trabajo de la empresa se encuentra en captar el mensaje implícito y trabajar para su resolución. Si la empresa no se informa adecuadamente, se comporta de manera indiferente o reacciona con actitudes de revancha ante ese rol negativo, la relación puede tornarse sumamente hostil.

4. Espacio vincular

El vínculo institucional acontece en un contexto que influye en su configuración. Este contexto lo conforman un entorno general y un entorno inmediato. El entorno general, está a su vez formado por un marco cultural, marco científico, marco tecnológico, marco educacional, marco político, marco legal, marco económico, marco de los recursos naturales, marco demográfico y marco sociológico. El entorno inmediato lo conforman todos los públicos con los que la empresa se vincula. El vínculo institucional estará fuertemente condicionado por el contexto en el cual está inserta la empresa. Además, éste influirá en la calidad de los mismos.

Anticipando y analizando la situación y los cambios en el entorno, el ente podrá detectar los posibles impactos que pueden producirse en el entorno inmediato. En la práctica, los entornos no son percibidos como tales, sino por lo que los que empresa cree que ellos son; a esta construcción se le denomina comúnmente escenario. Éste es un fenómeno perceptual en base al cual se toman decisiones, a raíz de los que se interpreta que está sucediendo. Este es un vasto proceso el cual conlleva el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, en el cual la habilidad más importante es la de percibir de una manera acertada los entornos. A medida que este proceso avance, el producto final de esta actividad de diseño de escenarios va a ser más objetivo y fiel a la realidad.

Esta temática está ligada fuertemente a la imagen, ya que los distintos públicos son los que construyen la misma en su imaginario. Una organización que presta atención al vínculo institucional, está prestando atención a la relación que mantiene con los públicos que le continúan otorgando vida. Es por ello que aprender la dinámica de estos vínculos, le permitirá un aprendizaje más acabado de esta sociedad de la cual depende, y con la cual se debe forjar lazos estrechos.

5. La perspectiva vincular

La teoría de la comunicación estratégica propone entender la problemática de los públicos desde una perspectiva vincular, que individualiza la relación que los distintos públicos mantienen con una empresa dada, ya que, entre cada organización y cada público, se conforma un vínculo particular, pero a su vez estos vínculos particulares se ven insertos en una realidad mayor el vínculo institucional global con el gran público.

El vínculo es un elemento de gestión muy importante ya que hace que el operador cuente con un marco referencial para orientarse en la toma de decisiones, como así también, para justificarlas, mantenerlas o corregirlas. También es útil para analizar las relaciones que la organización mantiene con todos y cada uno de sus públicos y diseñar los mensajes clave correspondientes a cada uno de ellos. Además, facilita la aplicación de acciones concretas basadas en la articulación de los propósitos corporativos con las expectativas que los públicos tienen hacia el ente.

Es fundamental destacar que los públicos que se relacionan con una empresa lo hacen fundado en sus intereses, los cuales pueden ser de naturalezas muy diversas, y en base a los mismos estructuran las expectativas que ellos poseen hacia la organización. Ésta última, también posee determinados intereses hacia los diferentes públicos, y es a partir de ellos, que el ente estructura las expectativas que tiene hacia los diferentes públicos. Los intereses configuran la calidad de la relación público-empresa, por lo que, a la hora de segmentar los públicos, los intereses son muy importantes.

No es de menor importancia diferenciar los intereses de las posiciones: los intereses motivan a las personas y, muchas veces, son los que disipan las incongruencias de las posiciones, ya que éstas suelen encubrir los intereses compartidos que pueden existir. Cuando se logra evidenciar los intereses que motivan las posiciones desencontradas, resulta posible hallar una posición alternativa que satisfaga los intereses de ambas partes en conflicto.

6. Segmentación del público, diferenciación de mensajes y mensajes clave

La segmentación es una práctica en la que se parte de un todo, para posteriormente subdividirlo en partes con rasgos medianamente homogéneos. En realidad, el público ya está segmentado; lo que se debe hacer es reconocer y comprender cada uno de esos segmentos. Es por ello que la segmentación se considera más un agrupamiento que una subdivisión. Para que los mensajes respondan a los intereses y expectativas de los diferentes públicos se debe elaborar una diferenciación de mensajes. Es así como se llega a la conclusión de que la segmentación consiste en elaborar una adaptación del público a las expectativas de la empresa. En cambio, la diferenciación de mensajes es una adaptación de la empresa a las expectativas del público.

A cada público hay que llegar con el mensaje que corresponde. Estos mensajes ejes de la comunicación con cada público se denominan mensajes clave¹². No es una pieza comunicacional concreta, sino un mensaje-síntesis que se espera que construya un público determinado como resultante de las acciones comunicacionales. El mensaje clave corresponde a una tarea de planeamiento en la comunicación, ya que es el resultado que se propone lograr en un público. A cada segmento de público le corresponderá idealmente un mensaje clave. Puede ocurrir que deban ser más de uno y en ese caso, deberán guardar complementariedad y coherencia entre sí.

¹² SCHEINSON, D. (1997). Op.Cit. Pág. 90.

Se debe considerar que cada uno de los mensajes clave correspondientes a cada segmento debería desprenderse de un mensaje clave corporativo correspondiente a este gran público, dando por resultado la imagen de la corporación. Éste mensaje clave corporativo es el resultado esperado a partir de la identidad corporativa definida; de él se desprenden los mensajes clave dirigido a cada uno de los públicos. Éstos últimos dan como resultado el posicionamiento del ente.

7. Mapa de públicos

El mapa de públicos es un documento operativo que permite observar los públicos en que se segmenta el gran público. Representa el complejo campo social en que está inmersa la organización. Es útil para elaborar una primera aproximación de lo que serán los mensajes clave para cada uno de ellos y crear una escala de prioridades en la comunicación. Segmentar el público se convierte en una tarea de descomposición, desagregación, en la cual se parte de un todo para llegar a las pequeñas partes que lo conforman siguiendo ciertas características comunes. Esta tarea debe ser interpretada como un acto de desconstrucción, el cual ¹³“es un acto creativo en el que se pretende descomponer el orden actual para luego elaborar una recomposición más instrumental diferente del orden anterior”.

En primera instancia, este mapa es un listado de todos públicos con los que la empresa se comunica. Este puede tener distintas extensiones, pero lo aconsejable es que sean lo más contemplativos posible. Además de enunciarlos, se debe describirlos y establecer tipologías para poder hacer análisis, crear estrategias e implementar operaciones concretas. Los criterios de tipificación son muy importantes. Quien esté gestionando dicha actividad deberá fijarlos de acuerdo con la planificación estratégica de la organización, para que éstos sean útiles y conduzcan al logro de la misma. Es muy conveniente que estos criterios sean establecidos en un trabajo conjunto con los directivos de la empresa, y en caso de ser posible, con asesores externos, los cuales no poseen los vicios propios del ente y pueden tener otra mirada del asunto.

Para establecer dichas tipologías deberán considerarse la estrategia global de comunicación, los intereses que motivan y estructuran el vínculo que cada público sostiene con la empresa, los descriptores de cada público, características demográficas, comportamentales, entre otras. El modelo de mapa de públicos¹⁴ propuesto por Scheinsohn es el siguiente:

¹³ SCHEINSOHN, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Pág. 126

¹⁴ SCHEINSOHN, D. (1997). Op. Cit. Pág. 129

Listado de públicos	Variables tipológicas			Conjunto de expectativas	Descriptorios	Mensaje Clave
	Variable 1	Variable 2	Variable 3			
Público 1						
Público 2						
Público 3						
Público 4						
Público 5						

Gráfico 7: Modelo mapa de públicos. SCHEINSOHN, D. (1997). Op.Cit. Pág. 129.

Es importante aclarar que dicho modelo es meramente orientativo, y que los elementos considerados en el mismo, deben ser elegidos cuidadosamente por el encargado de dicha tarea, haciéndolo a medida de cada organización. En la primera columna, se incluyen los públicos que el ente considera importantes para su desempeño en la dinámica comunicacional. La columna siguiente se subdivide en una serie de columnas la cual contiene variables que describen cualitativamente a dicho público, tales como poder de los públicos, posición, importancia, composición, influencia, conocimiento de la empresa, entre otros. La siguiente aborda al conjunto de expectativas, que surgen, como se ha dicho anteriormente, del sistema de intereses que los caracteriza. En la última columna se exponen los mensajes clave, que se definen a partir de los conjuntos de expectativas de cada uno de los públicos. Como herramienta operacional el mapa de públicos debe ser dinámico y adaptarse constantemente a los cambios que surjan en la organización y en su medio.

Retomando el tema de los conjuntos de expectativas, se puede decir que todo público tiene su conjunto de expectativas, conformados por sus sistemas de intereses, los cuales son troncales para la comprensión del vínculo. La problemática de la mayoría de las organizaciones consiste en intentar articular los sistemas de intereses de los públicos al de la corporación. El estudio del vínculo requiere el estudio de los intereses y motivaciones que ligan al público con la empresa y viceversa, comprendiendo los conjuntos de expectativas de cada uno de ellos. Se puede inferir fácilmente el mensaje clave más eficaz a los propósitos del ente.

Lo que se denomina realidad es el resultado de la comunicación. Las percepciones que se tienen de un hecho y las apreciaciones que se elaboran en pos de ella son ilusorias. No existe una realidad, hay tantas realidades como receptores haya. Un mensaje no queda totalmente construido hasta que el destinatario no lo interpreta y le asigna un sentido. Esta interpretación no siempre concuerda con el sentido que pretendió darle el enunciador. Es por ello que los públicos tienen un rol activo, de creación, en el proceso comunicacional, convirtiéndose en actores fundamentales en la comunicación estratégica.

8. Posicionamiento

Se denomina posicionamiento al conjunto de actividades que se efectúan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente de los públicos. Al conocer los mapas de públicos, se pueden identificar los rasgos organizadores centrales, que éstos utilizan como categoría fundamental de análisis y determinar cuál es el encuadre comunicacional más adecuado. Desde la comunicación estratégica, se toma al posicionamiento como una herramienta para definir la información que puede resultar procesable para un público con el objeto de saber desde dónde comunicarse con él, a través de mensajes que revistan valor para el mismo.

El posicionamiento orienta a trabajar con aquello que está establecido en la mente del público, para elaborar una revinculación en los conceptos preexistentes a favor de los objetivos corporativos, conformándose como una macroactividad orientada a coordinar otras dos actividades: la segmentación y la diferenciación con el objeto de crear una posición valiosa en la mente de los públicos. Es por ello, que la empresa debe formular un método que le permita aplicar de manera práctica el posicionamiento.

Al emplear la comunicación estratégica se debe detectar el conjunto de atributos característicos que los públicos le asignan a la corporación. Es por eso que es importante diferenciar entre los atributos que la empresa planifica (atributos óptimos esperados) y los que los públicos efectivamente le asignan.

Se denomina mindset a la posición mental que ocupa la empresa en cada uno de sus públicos. El posicionamiento incluye tres clases de mindsets: el mindset actual (MA) es la posición mental que la empresa ocupa en los públicos en un momento dado, el mindset ideal (MI) representa los atributos esperados por los públicos de acuerdo con sus conjuntos de expectativas. Puede ser que el MI resulte inalcanzable porque la empresa no puede aspirar a que le asignen determinados atributos que el público espera ofrecer; pero ella debe arbitrar todos los medios que estén a su alcance para que exista el mayor grado de compatibilización entre el MI y el MA.

Comparando el MA con el MI se determina el grado de compatibilidad. Para poder optimizarlo la empresa ha de plantear un mindset meta (MM) que representa la intención de la empresa de ubicarse en una determinada posición en la mente del público. Si existiera muy bajo grado de compatibilización entre ambos se deberán hacer grandes esfuerzos para definir el MM más conveniente para achicar la brecha existente y para instaurar el MM en la mente de los públicos.

La comunicación estratégica utiliza al posicionamiento vincular para elaborar una descripción de los distintos tipos de vínculos empresa-público que se pueden configurar. El modelo propuesto por Scheinsohn, es una adaptación del método vincular aplicado al marketing, en el cual surgen cuatro tipologías básicas de vínculos:

- Vínculo comunitario o paterno-filial
- Vínculo materno-filial

- Vínculo simbologista
- Vínculo pragmático

De cada uno de estos vínculos define un marco discursivo y una lógica comunicacional imperante, que la empresa ha de implementar con los diferentes públicos de acuerdo con los conjuntos de expectativas de éstos.

9. Mapa de posicionamiento vincular

Es un mapa complementario al mapa de públicos, identifica las diferentes tipologías de vínculos que la organización configura con cada uno de los públicos. Se construye a partir de dos ordenadas, la horizontal refiere al público y la vertical refiere a la corporación.

La referente al público, centra su interés en la calidad de las expectativas de éste, dividiéndolas en predominio de la primarización y predominio de la secundarización. El predominio de la primarización en los conjuntos de expectativas del público, representa al apego a todo lo conocido, la costumbre, la fusión con figuras familiares, la primacía de lo afectivo, una tendencia a desplazar la propia individualidad hacia la identificación con otros. Mientras que el predominio de la secundarización en los conjuntos de expectativas del público, representa la búsqueda de la autonomía, una tendencia a la diferenciación frente a los otros, desarrollo de la expectativa individual, búsqueda de un estilo propio, predominio de roles de decisión y valorización de la propia creación.

Para describir la ordenada de la corporación se analizan dos variables: el significado y el significante, entendiéndose por significante que significa un significado, es decir, cuando predomina es porque se pone acento en generar significación, tiene que ver con el plano de la expresión. Y el significado es aquello que un significante significa. Cuando éste predomina es que se quiere poner el acento en los contenidos.

Ambas ordenadas configuran cuatro tipos de vínculos antes mencionados, de los cuales se obtiene un marco discursivo desde el cual el ente puede encuadrar sus mensajes:

- **Vínculo comunitario o paterno-filial**, en cual predomina la primarización y el significante. Se caracteriza por una sobrevaloración de la masculinidad, se concibe al varón como depositario del poder, la empresa es portadora del poder, existe alta estimulación de la pertenencia y la identificación con el grupo. Existen dos polos relacionados, que actúan como subsegmentos:
 - **Polo mandato.** Se correlaciona con formas discursivas imperativas, predominio del patriarcalismo, subordinación de las personas a valores sublimes e implica el desarrollo de la fuerza con el propósito de tenerla al servicio de la moral, la comunidad de pertenencia y/o doctrinas.
 - **Polo placer.** La masculinidad es asumida desde el placer, se valoran los instrumentos que posibilitan alcanzar las expectativas de manera fácil para un mejor aprovechamiento del tiempo libre. En éste se valora la abundancia.

- Vínculo materno-filial**, con predominio de la primarización y el significado, se idealiza la función materna, el cuidado y la protección. El público es o aspira a ser madre (protector) o hijo (protegido), la organización representa la protección y gratificación maternal, se valoriza la vida, y las interacciones son mayormente afectivas. Este tipo de vínculo también está representado por dos polos:
 - Polo mandato.** Se valoriza la autoridad matriarcal. Opera desde la calidez, la cercanía afectiva y la confortabilidad. La función corporativa es la provisión de alimento, techo, amor, protección, entre otros.
 - Polo placer.** La vida es entendida como el placer infantil eternizado. Protagonismo fundamental del rol hijo. La función corporativa es brindar goce naif.
- Vínculo simbologista**, predominio de la secundarización y el significante, caracterizado por la valorización de la creación, la innovación, la estética. Se relaciona con el status y persigue la sensualidad refinada.
- Vínculo pragmático**, predominio de la secundarización y el significado. Se priorizan las expectativas, propósitos y metas a ser alcanzados, el público asume un rol protagónico y de decisor; y se priorizan la autonomía y el poder de elección. Se valoriza el análisis de todos los elementos implicados, además, la organización debe considerar la posibilidad de aportar a los públicos ventajas, opciones y relaciones de costo-beneficio.

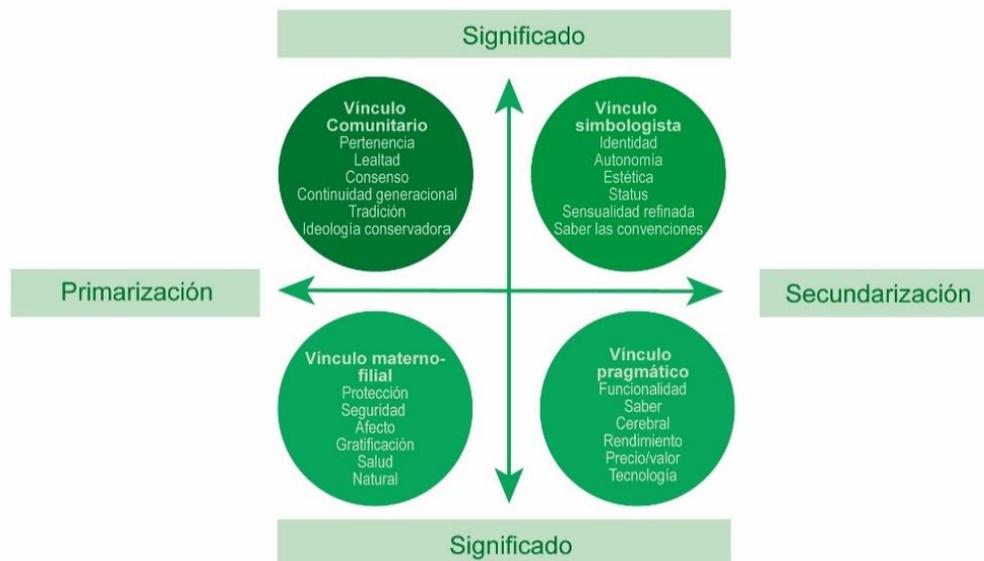


Gráfico 8: Mapa de posicionamiento vincular. SCHEINSOHN, D. (1997). Op. Cit. Pág. 152.

Los vínculos antes descriptos son vínculos puros, pero existen otros cinco vínculos combinatorios: vínculo comunitario- vínculo materno filial, vínculo comunitario- vínculo simbologista, vínculo comunitario- vínculo pragmático, vínculo materno filial- vínculo simbologista y vínculo materno filial- vínculo pragmático. Así surgen nueve vínculos posibles para el mapa de posicionamiento vincular, cuatro puros y cinco combinados. El posicionamiento vincular permite identificar el vínculo que establece el público con la

corporación, siempre recordando que el vínculo estará en función del conjunto de expectativas de dicho público.

10. Matriz analítica de posicionamiento

La matriz analítica de posicionamiento surge del mapa de públicos. Es un modelo sintético de análisis en el cual se expone la relación entre la segmentación y la diferenciación. Está compuesta por columnas que representan la segmentación, es decir, los diferentes conjuntos de expectativas y atributos esperados por los públicos; y filas que representan la actividad de diferenciación, constituida por los distintos mensajes clave que comunican una serie de atributos según los vínculos.

		SEGMENTACIÓN					
		CEX vínculo 1	CEX vínculo 2	CEX vínculo 3	CEX vínculo 4	CEX vínculo 5	CEX vínculo n
		Atributos esperados Público 1	Atributos esperados Público 2	Atributos esperados Público 3	Atributos esperados Público 4	Atributos esperados Público 5	Atributos esperados Público n
DIFERENCIACIÓN	Mensaje clave 1, Paquete de atributos 1						
	Mensaje clave 2, Paquete de atributos 2						
	Mensaje clave 3, Paquete de atributos 3						
	Mensaje clave 4, Paquete de atributos 4						
	Mensaje clave 5, Paquete de atributos 5						
	Mensaje clave 6, Paquete de atributos 6						

Gráfico 9: Matriz analítica de posicionamiento. SCHEINSOHN, D. (1997). Op. Cit. Pág. 156.

Hoy la tecnología permite identificar, segmentar, seleccionar y atraer a públicos pequeños, más atentos y receptivos, por lo cual se debe desarrollar una matriz alternativa de posicionamiento aplicada a un escenario de hiperselectividad mediática, lo que permite crear un mix de medios más fructífero, pero más complejo. El posicionamiento quedará definido mediante la hipersegmentación de públicos y a partir de la misma, surge la hiperdiferenciación de mensajes.

El incremento de los sistemas mediáticos hace que los públicos estén expuestos a más medios. En general, la persona no diferencia los mensajes de una misma organización, los toma en definitiva como un mensaje

mediático global. La mayor exposición de los públicos a distintos medios realza la importancia de la integración comunicacional para lograr el éxito a través de la coherencia de lo que se comunica.

Hay tres niveles de análisis del posicionamiento. El primero, es el posicionamiento del segmento, refiere a aquel que es analizado con un público en particular. El segundo, el posicionamiento corporativo, es un posicionamiento síntesis de todos los posicionamientos de segmento. Este nivel está muy relacionado con la temática de imagen corporativa. Y el tercer nivel, es el posicionamiento genérico, se refiere al conjunto de atributos relevantes para un público de acuerdo con sus conjuntos de expectativas respecto de las empresas análogas.

La perspectiva vincular es un instrumento que permite analizar de manera metódica la relación que mantiene la empresa con los públicos. También puede elaborar un análisis de relación que los públicos mantienen con otras empresas. Estos análisis constituyen una herramienta fundamental para la toma de decisiones, a partir del cual se crean mensajes con valor para cada uno de sus públicos.

Capítulo VI: Imagen

1. Concepto

La recreación que se hace del mundo externo da origen al mundo interno. Las reacciones de cada uno están inducidas por la percepción que de esa realidad posee. Esta percepción constituye, para cada uno, la realidad, y la realidad de cada ser humano se constituye básicamente de símbolos y las imágenes son esencialmente símbolos. Se entiende por imagen al “total de percepciones e interrelaciones de pensamiento que cada persona asocia a una entidad”¹⁵. El conocimiento de los seres humanos está basado en un conjunto de imágenes que conserva de la experiencia con diversas entidades. Basado en que las personas actúan en base a su conocimiento, su comportamiento dependerá en gran parte de las imágenes que habiten en su mundo interno.

Una organización es generadora de imágenes, y la misma es percibida y aprendida a través de ellas. La corporación es para una persona la imagen que de esta posee. Esa imagen la construye el individuo a través de su interpretación sobre una serie de actos que el ente lleva a cabo cotidianamente, los cuales se constituyen como mensajes. Esta imagen marca en él un rastro que determinará las opiniones, decisiones y cualquier acto respecto a esa organización. Cada individuo, con la imagen de la empresa que posee, extiende en una imagen generalizada que, al ser compartida por un conjunto de diversos públicos, conforman la imagen pública de la empresa.

La comunicación estratégica entiende que es fundamental la coherencia entre actos y mensajes. Si bien la imagen puede operar como un elemento de manipulación coyuntural, es mejor no falsear la realidad, porque tarde o temprano puede volverse en contra de la propia organización, ya que imagen significa por definición semejanza con la realidad. La empresa debe trabajar en pos de que su imagen guarde una fuerte relación y coherencia con la realidad de su personalidad.

Otro tema a rescatar es que, durante mucho tiempo las empresas se limitaron a vender sus productos y servicios, sin tomar ninguna postura ante cualquier tipo de polémica. En cambio, hoy en día las organizaciones deben ejercer un diálogo adulto y maduro con sus públicos sobre los más variados temas. Por ende, la gestión de la imagen corporativa se torna cada vez más importante, y no sólo en compañías grandes sino para cualquier tipo de organización que busque asegurar su existencia y eficaz funcionamiento.

La empresa no posee una imagen per se, sino que debe hacer esfuerzos e invertir recursos para llegar con sus mensajes y convencer a sus públicos de la legitimidad de sus actos, ya que la misma es construida por quienes la perciben. Es fruto de un arduo trabajo, que comienza con la voluntad de la alta gerencia, prosigue con el compromiso de toda la organización y culmina con las impresiones del gran público. Si la actuación es buena y la imagen negativa, se habrá fallado como comunicador. Si la imagen es real y refleja una mala actuación, se habrá fracasado como gerente.

¹⁵ SCHEINSON, D. (1993). Op. Cit. Pág.104.

Para explicar este proceso más técnicamente se puede hacerlo a través de la semiosis. Esta es la resultante de la cooperación de los tres soportes del proceso semiótico: un signo, su objeto y su interpretante, que coadyuvan en el proceso de producción de sentido y construcción de la realidad. Cuando se trabaja en la configuración de la imagen corporativa, se trabaja sobre discursos imaginarios en una semiosis técnicamente asistida, ya que mediante su intervención se procura una manipulación voluntaria del discurso, se actúa sobre la conducta comunicacional corporativa reprimiendo la espontaneidad de los mensajes, para evitar identificaciones poco claras o contradictorias.

“La comunicación estratégica es una programación semántica, que consiste en seleccionar ciertos significantes (signo/discursos), que vehiculen eficazmente los sentidos pretendidos (interpretante/representaciones) en la búsqueda de una determinada dinámica interaccional entre la empresa y sus públicos (pragmática).”¹⁶

2. La imagen corporativa como temática de intervención

Como ya se ha dicho, la imagen es una construcción elaborada por el público por lo cual ha de gestionarse a través del mix de comunicación estratégica. La imagen corporativa se considera como un resultado de la gestión, la cual funciona en cuatro estamentos básicos:

- **Imagen pública (IP):** síntesis interpretativa que opera el público, acerca de la empresa.
- **Endoimagen (EI):** síntesis interpretativa de la empresa, que operan exclusivamente los públicos internos.
- **Imagen pública pretendida (IPP):** síntesis interpretativa que se pretende que opere el público acerca de la empresa.
- **Imagen sectorial (IS):** síntesis interpretativa que opera el público acerca del sector competitivo al que la empresa pertenece. Suele funcionar como filtro, pero el público puede apartarse de ella.
- Cuando la empresa opera en el extranjero aparece la **Imagen país de origen (IPO):** que es una síntesis interpretativa que opera el público en el país anfitrión, acerca del país de origen de la empresa.

El abordaje de esta temática exige un análisis de las relaciones entre los estamentos antes mencionados, en el cual se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- Si $IP \text{ y/o } IS > EI$, es necesario llevar a cabo un profundo trabajo con los públicos internos.
- Si $IP \text{ y/o } IS < EI$, es necesario realizar un profundo trabajo con los públicos externos.
- Si $EI \text{ y/o } IS > IPP$, o bien los propósitos de la IPP están subdimensionados o bien se pretende poner mayor énfasis en la EI.
- Si $EI < IPP$, antes de iniciarse cualquier acción hacia los públicos externos, debe llevarse a cabo un intenso programa interno de concientización e implicación.

¹⁶ SCHEINSON, D. (1993). Op. Cit. Pág. 111.

- Si $IP > IPP$, el resultado del programa está superando las expectativas, o se subdimensionaron sus posibilidades.
- Si $IP < IPP$, el resultado del programa no alcanzó las expectativas o se sobredimensionaron sus posibilidades.
- Si $IP < IS$, se debe indagar sobre los motivos por los cuales los públicos diferencian negativamente a la empresa en relación con las demás que compiten en el mismo sector de actividad.
- Si $IP > IS$, si la situación es muy notoria en un futuro la imagen del sector puede impactar en la imagen de la empresa; por ello, se puede trabajar en un programa conjunto con los principales representantes del sector.

3. Empresa, públicos e imagen

La empresa como sistema está inserta en otros sistemas mayores, existe una dependencia de ésta respecto a los mismos. Las tareas básicas del operador de comunicación estratégica consisten en el estudio de las características de los elementos que conforman los sistemas: empresa, suprasistema y macrosistema, además de entender las reglas que rigen sus interrelaciones. Cumpliendo con esto se podrá conseguir una homeostasis corporativa.

El público es protagonista en cuanto a la imagen, ya que el resultado obtenido depende del proceso de conceptualización elaborado por el mismo. Este fenómeno de construcción exige que exista una cierta similitud estructural entre el estímulo y el correspondiente equivalente alojado en el cerebro de cada uno de los públicos. Ningún trabajo corporativo logrará configurar una imagen que no es, es por ello que resulta fundamental llevar un abordaje preciso de la realidad para que se pueda trabajar en pos de ella.

El concepto de imagen que se utiliza en comunicación estratégica es la de imagen mental. Suele ser común que los operadores de la comunicación estratégica, a la hora de investigar en el campo de la imagen, suelen basarse en la percepción pública, dejando de lado el factor más importante que es la síntesis mental de los públicos a partir de esa percepción pública y otros factores, siendo la percepción tan sólo un elemento dentro de los cuales se configura la imagen.

La mente humana es un sistema elaborador de modelos de información, los cuales se elaboran para su posterior identificación y uso. Para que ésta acepte nueva información la misma se debe compatibilizar con los conocimientos, experiencias anteriores y el estado de ánimo actual de la persona, ya que lo demás no se toma en cuenta.

En comunicación estratégica se considera como muy importante el tratamiento de la información por parte del público, abordando problemáticas típicas de la neurociencia que se ocupan de la percepción sensorial, ya sea de los elementos exteroceptivos como el olfato, el gusto, la vista, el oído y el tacto o de los elementos interoceptivos, es decir, del sistema nervioso central. En definitiva, el pensamiento se puede describir como lo que contiene, los distintos niveles de representación y su organización.

Las dificultades a la hora de comunicar pueden deberse a: a) ausencias de representación: cuando esto ocurre se deben crear las condiciones propicias para que el interlocutor pueda construir las

representaciones necesarias sobre las cuales pueda actuar luego; o b) en el caso de diferencias de representación se deben mejorar los métodos de escucha, observación, reformulación de mensajes, entre otros.

La matriz cognitiva¹⁷ “es una estructura que instaura un sistema de creencias que se integran y refuerzan entre sí y a partir de la cual se conforman esquemas mentales de razonamiento”. La misma condiciona la conducta porque los esquemas de razonamiento son aquellas causales sobre las cuales se actúa. Dado que la mente humana sólo procesa determinado tipo de información, se deben identificar en los públicos cuál es la información procesable y cuál no.

Las consecuencias que suelen afectar al proceso acumulativo de la configuración de la imagen por parte del público suelen ser:

- **Exposición selectiva.** Este fenómeno sucede cuando el conjunto de expectativas de las personas ejerce mayor influencia sobre el comportamiento de éstas que las comunicaciones. Las personas tienden a retener aquellos mensajes que son más acordes a sus intereses y expectativas preexistentes. Esta consecuencia realza la importancia de utilizar mensajes de acuerdo a los intereses de los públicos.
- **Percepción selectiva.** Las personas evitan consciente o inconscientemente los mensajes que son contrarios a sus intereses. Si no pueden evitarlos, los modifican o los reinterpretan para que no difieran tanto. Es por ello que una vez más se cae en la conclusión que los mensajes deben ser contruidos según los intereses del público en cuestión y las expectativas que de ellos se derivan.
- **Memorización selectiva.** En esta consecuencia el tiempo tiene un papel clave en dos sentidos: en la duración de la serie de mensajes y en la acción desgastadora del tiempo que provoca el olvido. Aquellos mensajes que no se correspondan con los intereses de los públicos serán olvidados más rápidamente.
- **Capacidad receptora limitada de los públicos.** En la actualidad, los públicos están saturados de diversos estímulos, lo que provoca desorden y complejidad comunicacional; sumado a que los seres humanos no pueden atender a todos los mensajes a los que está expuesto, sino que deben realizar una elección entre todos los estímulos que se le presentan.

Para evaluar el impacto certero de los mensajes enviados en el público objetivo, se puede graficar lo anteriormente dicho en un gráfico de tres variables: 1) la cantidad de información a la que el público es excesiva, 2) la capacidad receptora limitada es lo que el público debe captar y 3) los sistemas de intereses del público sobre la base de los cuales se definen los conjuntos de expectativas. La zona de intersección de los tres círculos señala la información efectivamente procesable, puesta a disposición del público y pertinente a los conjuntos de expectativas del público.

¹⁷ SCHEINSON, D. (1997). Op. Cit. Pág. 284.



Gráfico 10: Exposición de los públicos ante la información. SCHEINSOHN, D. (1997). Op. Cit. Pág. 287.

4. Proceso de configuración de la imagen

La imagen pública es el resultado de un conjunto de percepciones acumuladas a partir de las cuales el público elabora una síntesis determinada. La configuración de la imagen es producto de un proceso acumulativo y aleatorio, aunque en las mentes de los públicos en realidad se trata de un proceso fragmentario, ya que está compuesto por una serie de informaciones diversas que son interpretadas, cotejadas y asociadas con las preexistentes. Y discontinuo, porque acontece en diversos momentos, espacios y circunstancias.

Si se parte del mensaje, que es la unidad más simple de este proceso, se observará que un conjunto de ellos configurará una secuencia de mensajes que progresivamente irán conformando un circuito comunicacional. A éste último le suceden otros, generándose así una secuencia indefinida de circuitos.

El proceso acumulativo de la configuración de la imagen interviene los siguientes factores fundamentales:

- Grado de saturación en el ecosistema comunicacional.
- La persona selecciona los mensajes que prefiere percibir.
- Para que el público puede asociar los mensajes de la empresa entre sí y el proceso acumulativo resulte satisfactorio, es necesario un alto grado de coherencia entre los mensajes.
- Las personas actúan en retención selectiva de los mensajes, memorizando algunos y olvidando otros.
- Se debe determinar la tasa de repetición de los mensajes, para que éstos consigan el grado de fijación óptimo sin saturar a los públicos.

El proceso de interpretación acumulativa pasa por un procesamiento en la mente de los públicos. Esta acumulación puede ser positiva o negativa; cuando el proceso se conforma a partir de informaciones

concordantes la resultante es positiva, mientras que cuando se conforma a partir de informaciones discordantes la resultante es negativa. También, se puede determinar el grado de inclinación predominante entre ambas pendientes del proceso acumulativo de imagen pública.

5. Investigaciones básicas en imagen

Cada organización es única en cuanto a sus necesidades y presupuestos, es por ello que los instrumentos para investigar el campo de la imagen son de lo más variado, y se los puede clasificar en:

6. Instrumentos informales

Son instrumentos que no se basan en los métodos científico ni cuantitativo. Los resultados obtenidos a través de ellos no tienen valor estadístico preciso, sólo sirven de información básica general, permiten recopilar información útil, obteniendo un panorama general de la situación objeto de análisis de manera rápida y a bajo costo. Entre los instrumentos informales más utilizados se encuentran los siguientes:

- Contactos informales con miembros de diversos públicos.
- Panel de expertos: se convoca a un grupo de expertos en el tema objeto de investigación, para que aporten sus puntos de vistas calificados.
- Análisis documental.
- Informes de quienes interactúan directamente con diversos públicos.
- Buzón de sugerencias.
- Entre otros.

7. Instrumentos cuantitativos

Este tipo de instrumentos permiten llegar a resultados más confiables, precisos y válidos. Se caracterizan por estudiar la realidad traduciéndola a resultados numéricos. Aquellos más utilizados en el campo de la imagen son:

- **Índice de notoriedad.**

Con la aplicación de éstos índices se determina el grado de conocimiento que los públicos poseen acerca de una organización determinada. Tener alta notoriedad no es bueno, ni malo per se. El mismo no se ocupa de la dirección ni de la intensidad de la imagen. Generalmente, se investiga a través de ellos el conocimiento del nombre y/o actividades que el ente realiza.

Pueden ser realizados con modalidad espontánea o asistida. En la primera, se le solicita a la persona que mencione nombres de empresas de un determinado sector, sin darle ningún tipo de indicio. En esta modalidad es importante registrar el orden en que las personas mencionan los nombres, eso da un orden de recordación en la mente de los públicos que es un factor de suma importancia en cuanto a imagen respecta.

En cambio, en la segunda, la modalidad asistida, se le expone a la persona una lista de organizaciones y se le solicita que indique a cuáles de ellas conoce. Generalmente se exponen en una tabla, en la cual los encuestados indiquen por sí o por no el conocimiento de cada una de las compañías a través de una cruz.

Esta misma tabla suele ser enriquecida solicitando que la respuesta sea expuesta en una escala de conocimiento tal como: muy conocida, conocida, poco conocida, no conocida. Además, suelen agregarse nombres de organizaciones inexistentes para considerar el nivel de sinceridad de las respuestas de los encuestados.

Otro aspecto que suele investigarse con el índice de notoriedad es el conocimiento que tienen los públicos acerca de cuáles son las actividades que la compañía realiza. Para ello se puede diseñar un formulario donde se expongan diferentes actividades para que el encuestado seleccione las que él considera que se realizan.

- **Índice de contenido.**

Éste índice se ocupa de la dirección y la intensidad de la imagen, por lo que analiza las actitudes de los públicos hacia la organización. Uno de los métodos mayormente utilizados es el de “diferencial semántico”: se le entrega al encuestado un formulario en el cual se expone una tabla con adjetivos opuestos en dos columnas separadas por una escala de siete posiciones, en la cual el sujeto deberá indicar con una cruz el grado de identificación que posee de la organización con cada una de esas palabras, tal como la siguiente tabla utilizada a modo meramente ejemplificativo:

	3	2	1	0	1	2	3	
Tradicional								Moderna
Eficiente								Ineficiente
Rentable								No rentable
Low-tech								High-tech

Gráfico 11: Ejemplo 1 de tabla para evaluar el índice de contenido. SCHEISOHN, D. (1997). Op. Cit. Pág.296.

Es conveniente que los adjetivos seleccionados en la confección de dicho formulario sean cuidadosamente seleccionados, y con la intervención de varios sectores del ente, para que puedan ser representativos y válidos. Además, es importante que aquellos adjetivos que puedan resultar positivos o negativos, se coloquen alternativamente en izquierda y derecha, para no caer en respuestas sesgadas o automáticas. Así se induce a que el encuestado aplique mayor reflexión a la hora de responder.

Otro de los métodos es la “escala de calificación”. En este caso se le pide a los encuestados que califiquen determinada acción en una escala determinada. Generalmente se usa del 1 al 5, pero también puede efectuarse la tradicional escala del 1 al 10, donde 1 es muy malo y 5 o 10 excelente.

	1	2	3	4	5
Buena atención al público					
Garantía					
Rapidez					
Servicio post venta					

Gráfico 12: Ejemplo 2 de tabla para evaluar el índice de contenido. SCHEISOHN, D. (1997). Op. Cit. Pág.296.

Otra opción es la “elección de ideas” en el cual se confecciona una tabla con distintas ideas sobre la organización, en la cual el encuestado deberá señalar con una cruz aquellas que él asocia a la compañía, tal como:

Es una empresa tecnológicamente avanzada	
Es una empresa orientada al servicio al cliente	
Es una empresa confiable	
Es una empresa lider	

Gráfico 13: Ejemplo 3 de tabla para evaluar el índice de contenido. SCHEISOHN, D. (1997). Op. Cit. Pág.297.

- **Índice de motivación**

Para la obtención de este índice se indaga acerca de aquello que resulta más importante para el público. Éste también puede realizarse en modalidad espontánea y asistida. En la modalidad espontánea el encuestado deberá mencionar en orden de importancia los aspectos prioritarios para él, mientras que, en la asistida, el encuestado deberá elegir de una lista aquellos aspectos que considera prioritarios a la hora de evaluar la compañía, enumerados sobre la base de la prioridad que se le asigna. Tal como se ejemplifica en el cuadro siguiente:

	Orden de prioridad
Tecnología	
Servicio posventa	
Garantía	
Confiabilidad	
Prestigio	

Gráfico 14: Ejemplo de tabla para evaluar el índice de contenido modalidad asistida. SCHEISOHN, D. (1997). Op. Cit. Pág.298.

El estudio del índice de motivación se puede complementar indagando a los encuestados sobre las causas que motivan el orden escogido.

Al conocerse los índices de notoriedad, contenidos y motivación, la organización puede determinar la dirección, la intensidad y las causas que motivan la imagen corporativa.

8. Instrumentos cualitativos

Los instrumentos cualitativos son procedimientos de investigación que toman como fuentes de datos las conductas directamente observables. En el caso de la imagen, estos instrumentos permiten conocer las ideas que los públicos poseen acerca de la compañía. Las conclusiones de estas investigaciones son de índole comprensiva, generalmente son el punto de partida para una investigación, la cual luego toma bases más sólidas al rectificar los resultados con los métodos cuantitativos; pero no por ello arrojan resultados menos valiosos. Entre los instrumentos más utilizados de este tipo se encuentran:

- **Observación por parte del investigador**

Por un lado, se encuentra la observación participante que se trata de una observación directa del investigador en el campo de indagación por un período de tiempo determinado. Es una técnica que se aplica frecuentemente como complemento de otras. Se la utiliza también para verificar información recogida por otros medios. Es apropiada para descubrir “cuellos de botella”, confirmar manifestaciones referidas a volumen de trabajo, frecuencia de consultas y otras formas de medición y para evaluar aquellas tareas de tipo repetitivo y de magnitud.

La revisión, lectura y estudio de documentación o antecedentes, es una forma de observación muy valiosa, ya que no requiere la presencia física del investigador en el campo objeto de estudio. Los antecedentes documentados que puedan existir en la organización serán útiles en la medida en que contengan información afín con el estudio encarado. Existe cierta documentación que constituye la materia viva de las dependencias: formulación de objetivos, memorias, actas de reuniones, fichas estadísticas, instrucciones impartidas por escrito, aunque no formen un cuerpo orgánico, proyectos, actas de compromiso, que son útiles para determinar actitudes, problemas o la misma imagen de la organización.

- **Entrevistas**

Es la técnica que más se emplea. Se trata de entrevistas personales llevadas a cabo a referentes significativos para los propósitos de la investigación. Tienen el propósito de conocer hechos a través del dialogo entre el analista que busca esa información y la persona que conoce total o parcialmente esos hechos. Las mismas permiten abordar un amplio espectro temático con gran profundidad. Para efectuar una buena entrevista se recomienda: realizar un análisis previo de la situación, seleccionar adecuadamente a los entrevistados, realizar una guía de preguntas o tópicos, crear un clima adecuado para la entrevista donde el entrevistado pueda soltarse y responder libremente, realizar un adecuado análisis de los datos obtenidos.

Para ser más específicos, en la realización de la entrevista se deben considerar elementos estratégicos y elementos tácticos: los elementos estratégicos se refieren a los factores a considerar antes de la realización de la entrevista, con el propósito de lograr el mejor aprovechamiento de la misma; es decir, elaborar un plan que sirva de ayuda para la conducción de la entrevista. Los elementos tácticos son los que actuarán durante el desarrollo de la entrevista y se refieren a la forma de exposición de los motivos de la misma, frente al entrevistado.

Elementos estratégicos: preparación de la entrevista

Criterios generales que gobiernan la planificación:

- El analista debe averiguar si la dirección de la empresa ha cursado una comunicación a su personal poniéndolo en conocimiento de la realización del estudio, en cuyo caso deberá analizar los términos en que la misma se emitió y la reacción que produjo en el personal.
- El analista debe saber con anticipación los nombres de los titulares del departamento y de las personas a las que ha de entrevistar.

- Los temas a tratar deben ser previamente listados con indicación de las preguntas concretas a formular.
- Debe procurarse minimizar la cantidad de entrevistas en un mismo día.
- El analista debe tener dominio y seguridad sobre el tema a tratar: distinguir lo importante de lo menos importante.
- Distinguir entre los diferentes niveles de los entrevistados: no serán iguales las consultas a efectuar a un gerente que a un auxiliar de administración.
- Se debe dosificar la cantidad de temas a tratar y programar su duración.
- Establecer previamente el tipo de preguntas a formular considerando que estas pueden ser:
 - En cuanto a su naturaleza:
 - Informativas o generales: parten de lo general para luego ir acercándose a la medula del problema.
 - De investigación o directas: se dirigen directamente a la búsqueda de hechos.
 - En cuanto a su forma de expresión:
 - Preguntas que producen desconfianza: el interrogado se mostrará cauteloso en la respuesta, interpretando que la pregunta que la pregunta involucra una trampa.
 - Preguntas de reenvío o que implican sugerencias: se insinúa al interrogado los términos de la respuesta.
 - Preguntas que implican confianza: no dan lugar a suspicacias y el interrogado responde convenientemente y con veracidad.

Las preguntas directas, formuladas sin una previa explicación sobre los aspectos generales del interrogatorio, pueden crear inhibiciones o imágenes falsas en quien debe responder.

Una secuencia correcta de preguntas, comienza con una pregunta de carácter general que permite al interrogado explayarse y le da tiempo de ubicarse dentro del interrogatorio. De esta forma, al recibir una pregunta directa puede responder disponiendo de un mejor conocimiento de los motivos del interrogatorio. Las respuestas a las preguntas de reenvío que se intercalan entre las generales y directas, permitirán establecer en qué medida el analista ha interpretado el problema que analiza luego de comparar la opinión que él se ha formado del asunto con los comentarios del entrevistado.

Elementos tácticos: actitud durante la entrevista.

El analista debe recurrir a su actitud táctica en repetidas ocasiones dado que no podrá imaginar a priori cuales han de ser exactamente las reacciones y actitudes del entrevistado frente a cada pregunta o durante el dialogo. Diversos obstáculos se presentarán y deberán ser sorteados con tacto y con soluciones adecuadas a cada oportunidad. Alguno de estos aspectos que se deben considerar:

- “Atmosfera”: al analista debe adaptar su conversación, sus palabras y el ritmo de la entrevista a las circunstancias del caso y al nivel del entrevistado.
- Prejuicios del analista: el analista deberá dejar de lado sus propios prejuicios e ideas preconcebidas. No se debe apresurar a presentar al entrevistado una solución definitiva antes de conocer en profundidad el problema.
- Actitud impersonal: el análisis de las tareas debe efectuarse tratando de independizar la tarea en sí de la persona que la realiza.
- Mantenimiento de la objetividad: el analista deberá olvidarse durante la entrevista de su experiencia de casos anteriores a fin de no prejuzgar.
- Conducción de la entrevista: el analista no debe perder la dirección de la entrevista. Las entrevistas, según como se las conduzca, pueden ser:
 - Abiertas: se permite expresarse libremente al entrevistado.
 - Cerradas: la respuesta que se espera del entrevistado es “sí” o “no”.
 - Dirigidas: cuando el entrevistado tiene conocimiento del tema y se recurre a él en busca de detalles.
 - La entrevista puede ser: a) de análisis, es decir, antes de transmitir las ideas, se las elabora dialogando con el entrevistado o b) de diseño, el entrevistador transmite ideas previamente elaboradas.
- No se le deberán formular al entrevistado preguntas que puedan comprometer su situación o cuya respuesta nos sea digna de confianza.
- Una manera de relajar las tensiones en una entrevista es injertar algún tema de “descanso” en la conversación principal, que ayuda a continuar.
- El analista deberá usar palabras que traduzcan fielmente lo que quiera expresar.
- El analista deberá saber distinguir entre lo que el entrevistado dice que hace y lo que realmente hace.

El analista deberá estar preparado para dialogar con empleados y funcionarios de muy distinta personalidad. La actitud del entrevistador deberá ser diferente para adecuarse a cada circunstancia. Los tipos de personalidad son muy variados, tales como:

- El paciente: persona lenta en sus razonamientos y que demora respuestas o prolonga la conversación.
- El confuso: es quien no logra ordenar sus pensamientos o no sabe expresarlos con claridad. Su exposición es desordenada.
- El voluble: es el que no mantiene su opinión y se rectifica con frecuencia.
- El autómatas: es el que cumple su tarea en forma mecánica sin emplear el razonamiento.
- El emperador: es el que trata de jerarquizar su posición haciendo que su puesto aparente tener una importancia superior a la real. Crea funciones no necesarias y trata de supervisar mayor cantidad de empleados de la razonable.

- El obstruccionista: es el que no presta cooperación durante la indagación y elude dar respuestas.
- El simulador: aquel que no responde con veracidad a lo que se le pregunta.
- El suficiente: es aquel que considera que nada de su trabajo puede mejorarse porque él ha realizado ese trabajo durante muchos años y ha adquirido experiencia.
- El desconfiado: es el que pronuncia la menor cantidad de palabras posibles y trata de eludir respuestas para no comprometerse.
- El tímido: forma de personalidad que se manifiesta en muchas ocasiones, incluso frente a un entrevistador.
- El limitado: su estrechez mental le impide conocer otros aspectos además de los elementos de su trabajo.
- El pedante: aquel que emplea una fraseología pomposa con intención de darse importancia.

Al finalizar la última de una serie de entrevistas será conveniente efectuar una recapitulación de la información recogida y se deberá someterla a consideración del entrevistado. Este tendrá la oportunidad de verificar la forma que fueron interpretadas sus manifestaciones e incluso podrá corregir cualquier posible error.

- **Focus group o grupo foco**

En esta técnica un coordinador administra la operatividad de un grupo, de aproximadamente 10 participantes, orientado a la discusión de determinados temas pertinentes a los propósitos de la investigación. El éxito de los resultados de la investigación dependerá de la definición de los objetivos de la investigación, la definición del perfil de participantes, la guía de discusión y la coordinación grupal. Un aspecto fundamental es el marco de referencia del investigador porque desde allí se han de elaborar las hipótesis y los hallazgos.

Capítulo VI: Comunicación corporativa y comunicación interna

1. Comunicación corporativa

La comunicación corporativa refiere a la temática de intervención que se ocupa de la gestión del conjunto de mensajes efectivamente emitidos por la corporación, ya sean voluntarios o involuntarios¹⁸. Lo que intenta hacer la comunicación corporativa, es tratar de obtener una mayor gobernabilidad sobre el amplio campo de emisión, reconociendo en lo posible los mensajes involuntarios con anticipación a la emisión efectiva, y si se conocen con posterioridad a la emisión, intervenir para capitalizar el rédito de lectura en caso de que sea favorable a la estrategia, o bien, en caso de resultar negativo, atenuar los efectos indeseables.

Las organizaciones emiten distintos mensajes. Esta diversidad se debe coordinar para lograr efectividad a nivel semántico, sintáctico y pragmático. El nivel semántico refiere al significado de los símbolos- mensajes, mientras que el nivel sintáctico, estudia la relación de los signos entre sí con independencia de lo que ellos designan. Se ocupa de cuestiones relativas a la transmisión de la información tales como codificación, canales, ruidos, redundancia y capacidad de canal. El nivel pragmático es el que atiende las consecuencias que tienen en la conducta de aquellos que son afectados por el proceso comunicativo. Estos tres niveles son interdependientes, sólo se separan a fines conceptuales.

Es el proceso mediante el cual un ente genera y comunica el discurso de su identidad, motivando una imagen determinada el que se denomina semiosis corporativa. La comunicación estratégica se utiliza para generar una semiosis técnicamente asistida. Para ello se debe ir en pos de lograr:

- Coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica.
- Coherencia entre lo que se comunica implícita y explícitamente.
- Coherencia entre los propósitos y los medios para alcanzarlos.
- Coherencia entre lo que se declara y lo que se actúa.

Ante la diversidad en la emisión de mensajes, la coherencia es generadora de sinergia significativa, donde los mensajes apuntan hacia una misma idea, la identidad corporativa, y se potencian mutuamente para alcanzar el mismo fin.

2. Modelo de comunicación estratégica

El modelo de comunicación estratégica de Scheinsohn es un mapa que enuncia los elementos más relevantes del proceso comunicacional corporativo. Es un modelo sistémico, contingente y principalmente interesado en la afectación mutua de los elementos que lo componen, que entiende a la comunicación como un proceso complejo, dinámico y continuo. Su utilidad reside en que él permite transformar al complejo proceso comunicacional, en algo inteligible y práctico.

¹⁸ SCHEINSOHN, D. (1997). *Op. Cit. Pág. 169.*

El sistema organización forma parte de un sistema mayor, es decir, un suprasistema: el ambiente inmediato en el que la organización opera y en el que interactúa con sus públicos y otras organizaciones de un modo directo. A su vez, el suprasistema está inserto en un macrosistema, que es el entorno general en el que la corporación vive. A ese macrosistema lo definen los siguientes ámbitos: cultural, demográfico, tecnológico, educacional, político, legal, recursos naturales, sociológicos, económico y científico.



Gráfico 15: Macrosistema y suprasistema. SCHEINSOHN, D. (1993). Op. Cit. Pág.128.

En una aproximación al modelo de comunicación estratégica se observa que la **matriz de comunicación** se conforma identificando al campo de emisión y a la interrelación que hay entre cada uno de sus componentes. Es identificar la anatomía y fisiología del órgano emisor.

Los **mensajes** son todo estímulo que la empresa emite y provoca una determinada reacción en otro, ya sea o no esta reacción la pretendida por el ente. A su vez, se puede decir que las organizaciones emiten mensajes intencionales y no intencionales. Los intencionales son aquellos que siguen un proceso de codificación técnicamente asistido, con el propósito de generar un determinado efecto en los públicos. Los mensajes no intencionales son aquellos estímulos accidentales; es decir, la organización genera mensajes sin habérselo propuesto. Sólo cuando se percata de esta desviación, es posible instrumentar las medidas correctoras que correspondan; por ello resulta sumamente importante que se ejerza una función de testeo permanente. Con los mensajes involuntarios la organización pierde cierta gobernabilidad de la situación comunicacional. Esto se debe a que no están sometidos a procesos de codificación o control.

Tanto los mensajes intencionales como los no intencionales pueden sub-clasificarse, a su vez, en mensajes explícitos e implícitos. Los explícitos son mensajes con un fuerte predominio de lo denotativo y lo manifiesto, guardan una fuerte relación con la información, lo analítico y el conocimiento. Y los mensajes implícitos poseen un predominio de lo connotativo y lo tácito, expresan significados difusos, se relacionan con lo

subjetivo, la significación y la emoción. En una primera aproximación se puede llegar a pensar que los mensajes intencionales sólo pueden ser explícitos y que los no intencionales sólo pueden ser implícitos, aunque en la práctica esto no es completamente correcto. Muchos de los mensajes que una organización concibe y transmite mediante complejos procesos de codificación y control no son interpretados por el público de la misma manera que se planeó.

Además de estos tipos de mensajes, se pueden encontrar los mensajes residuales y los mensajes exteriores. La lógica de las comunicaciones tácticas a menudo se centra en las urgencias coyunturales del momento y subestima las implicancias históricas y a veces también incluso las futuras. Siguiendo la lógica de la comunicación estratégica se debe operar sobre la base de un análisis diacrónico, por lo que este tipo de mensajes tienen fuerte implicancia. Un mensaje residual es aquel de un “allá y entonces” que ejerce su influencia en un “aquí y ahora”.

El mensaje exterior es aquel que procede de otras áreas externas a aquellas en las que la empresa interactúa. Se trata de opiniones, informaciones, eventos, rumores y otros estímulos de diversa naturaleza, los cuales, si bien no pertenecen al ámbito de la organización, ni a ningún otro ámbito relacionado con ésta, lo cierto es que ejercen una fuerte influencia sobre los públicos debido a que la gente deriva su atención hacia estos mensajes. En general tienen un carácter fortuito e impredecible. Dependerá de la habilidad del operador de comunicación estratégica instrumentar los mensajes exteriores en favor de los objetivos de la corporación.

Otros aspectos que se tienen en cuenta son:

- Los **ruidos**, es decir los obstáculos que entorpecen al mensaje y producen cierta entropía. Se pueden identificar tres tipos básicos de ruido:
 - *Ruido de canal*: es la interferencia física que obstaculiza un mensaje.
 - *Ruido epistemológico*: es una discordancia entre el código de emisión y el de recepción. Es una dificultad a nivel de lenguaje.
 - *Ruido epistemofílico*: es cuando un mensaje se ve afectado negativamente por los sentimientos del receptor y actúa en igual manera a nivel relacional. Es una dificultad a nivel psicológico. Tales como: desatención, evaluación prematura, respuestas a factores insignificantes, preparación de la propia respuesta en vez de escuchar, interpretación errónea, percepción selectiva.¹⁹
- Los **públicos**, como ya se ha dicho antes, son agrupamientos artificiales y meramente conceptuales. Cada empresa segmenta sus públicos de una manera particular, de acuerdo a sus necesidades.
- Los mensajes impactarán de una manera particular a cada uno de los públicos, provocándole una impresión que le suscitará una lectura determinada. Esta lectura se articulará con la lectura de otros públicos, la que se extenderá en una **lectura pública de la empresa**.

¹⁹ HAMPTON, P. *Administración*, Ed. Prentice Hall, Méjico, 1997. Pág. 531.

- La **imagen de la empresa** es la percepción que los públicos hacen de la empresa real. A su vez constituye el feedback, a través del cual la organización puede comparar los resultados esperados con los efectivamente obtenidos. La corporación mediante acciones tácticas y operativas, pone en circulación diversos mensajes, los cuales afectan de determinada manera a los públicos, suscitando la construcción de la imagen de la misma. La imagen de la empresa será considerada como dato e información, recomenzando nuevamente el ciclo y realimentando la estrategia.

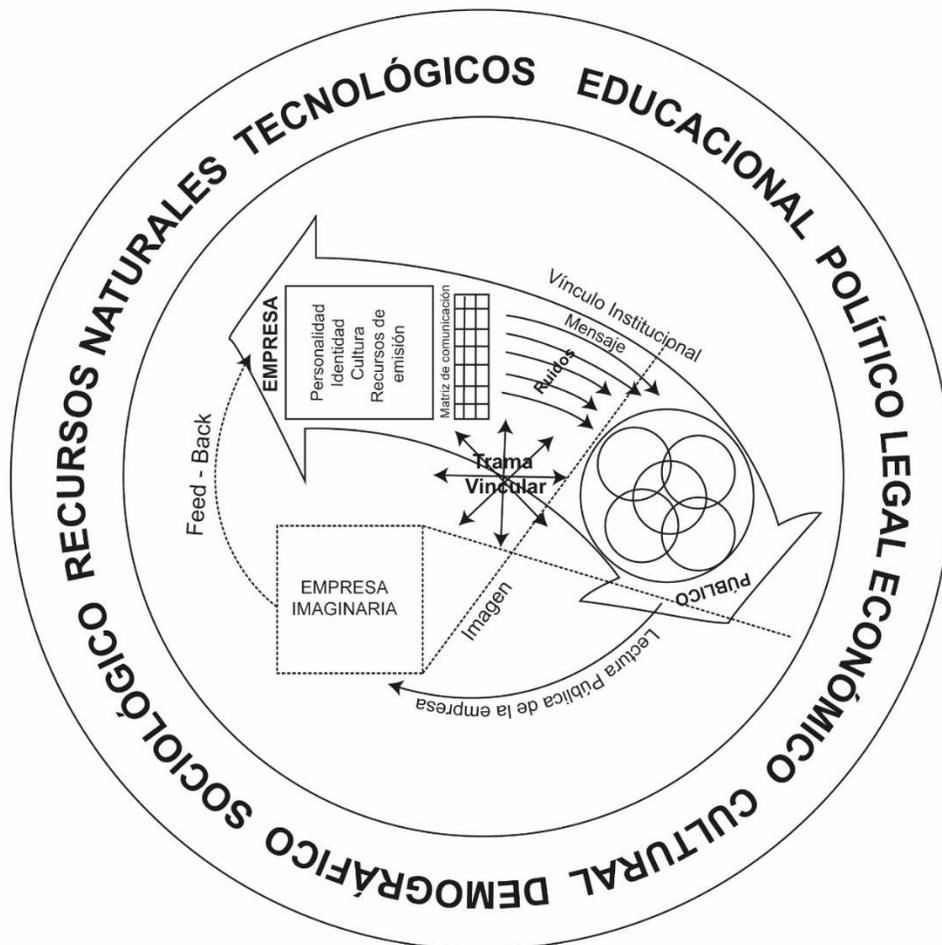


Gráfico 16: Modelo de comunicación estratégica. SCHEINSOHN, D. (1993). Op. Cit. Pág.128.

3. Circuito comunicacional

Es posible elaborar un recorte operativo del modelo de comunicación estratégica, para poder concentrarse específicamente en la dinámica de los mensajes. El producto de este recorte es lo que Scheinsohn denomina circuito comunicacional. El circuito comunicacional tiene un propósito didáctico y esclarecedor, lo que permitirá identificar los mensajes intencionales, no intencionales, explícitos, implícitos, residuales y exteriores.

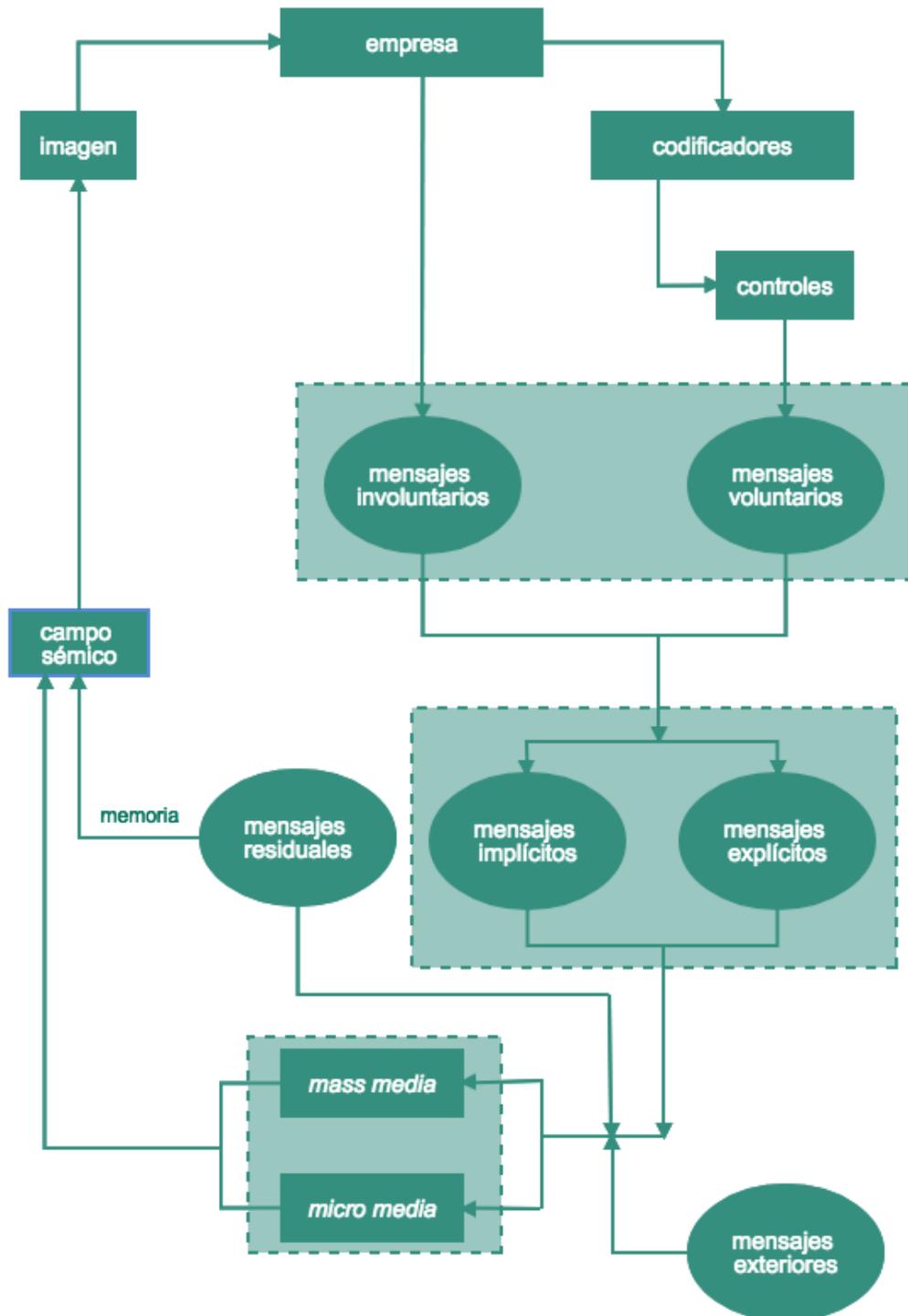


Gráfico 17: Circuito comunicacional. SCHEISOHN, D. (1997). Op. Cit. Pág.195.

Se comienza el circuito a partir del elemento empresa, definido como un sistema integral de comunicación.

La empresa es una entidad que produce, comercializa, da trabajo a actores del medio, pero lo más

importante es que sus metas, planes y acciones determinan en el entorno general e inmediato relevantes consecuencias interaccionales, por lo que debe resaltarse su carácter de sistema integral comunicacional. El segundo elemento es constituido por el subsistema de los mensajes intencionales y no intencionales. Se puede observar que los mensajes intencionales pasan por procesos de codificación y control. La codificación es la función de concepción de los mensajes, en dicho proceso se debe saber articular los propósitos de la comunicación con la creatividad aplicada. Mientras que el control se refiere a las operaciones tendientes a la búsqueda de datos que permitan orientar la evaluación, verificar que los mensajes refieran lo que deben referir, asegurar la adecuada transmisión de los mensajes. En tanto que los mensajes no intencionales no atraviesan por ninguno de estos procesos.

Otro elemento lo constituye el subsistema de los mensajes explícitos y los mensajes implícitos. Este subsistema subclasifica los mensajes intencionales y no intencionales, pudiéndose identificar cuatro categorías:

- Mensajes intencionales explícitos.
- Mensajes no intencionales explícitos.
- Mensajes intencionales implícitos.
- Mensajes no intencionales implícitos.

El subsistema que conforman los mass media y los micro media refiere a las diferentes clases de canales por las que puede circular un mensaje. En los mass media, un emisor único se dirige a una gran cantidad de interlocutores; es decir, son medios de comunicación masiva, puesto que se caracterizan por ser unidireccionales, no existe la reciprocidad, se dirigen simultáneamente a una gran masa y son impersonales. En los mass media los mensajes transmitidos impactan con baja fuerza relativa e implicancia en los públicos.

Los micro media son canales de comunicación selectivos. Se trata de canales interpersonales, los interlocutores pueden intercambiar sus roles protagónicos, los mensajes son más o menos personalizados, bidireccionales, y existe cierta proximidad psicológica entre los comunicantes. Todos los mensajes descriptos circulan necesariamente a través de un mass media o un micro media, excepto los mensajes residuales los cuales poseen un canal exclusivo que es la memoria de los públicos.

Otro elemento del circuito comunicacional es el campo sémico, configuración espacio temporal donde confluye la totalidad del material significativo y donde interactúa un complejo entramado social. Está conformado por las señales de la organización y por todos aquellos estímulos que puedan impactar en sus públicos.

La imagen es aquella a partir de la cual la empresa ha de obtener la información con la cual se fundamenta, soporta y realimenta la estrategia comunicacional. Este elemento es el origen de la gestión comunicacional, a partir de éste se reanuda todo el circuito. Es importante resaltar que el valor del circuito es meramente conceptual, por lo que en él se recorta el proceso global de comunicación para permitir una visualización clasificatoria de los tipos de mensajes.

4. La dirección de comunicación estratégica (DCE).

La gestión de la comunicación estratégica precisa de una dirección, que le permita decidir y actuar con la soltura que requiere la magnitud de sus responsabilidades. Esta autonomía es imprescindible para poder coordinar el complejo y heterogéneo campo comunicacional. La dirección de comunicación estratégica ha de decidir, actuar y asesorar, por lo cual, sólo estando muy cerca de la alta dirección es que se puede acceder a una información cierta y precisa.

La función básica de la DCE es lograr que la empresa alcance sus propósitos con el máximo apoyo del público, utilizando como elemento principal la sinergia comunicativa; es decir, procurando precisión, claridad y coherencia en todas sus comunicaciones. Algunas de las funciones básicas de la DCE son: investigar, desarrollar programas, planificar proyectos, coordinarlos y ejecutarlos, seguirlos, medirlos y evaluarlos, desarrollar tareas de inteligencia para acciones futuras.

La forma funcional ideal para una DCE, es la de función de staff, ya que trabaja dentro de la organización, pero sin estar ubicada en el organigrama de líneas de autoridad. Esta posición facilita conciliar intereses y ejercer una eficaz supervisión del quehacer corporativo, ya que se posee un contacto estrecho con todas las áreas directivas de la organización.

Dos de las condiciones necesarias es que posea un alto grado jerárquico y un alto grado de inclusión o implicancia. Un alto grado jerárquico, pero sin estar incluida en la línea regular de autoridad, permite que las sugerencias realizadas por la DCE no sean tomadas con recelo por parte de las otras gerencias. Y un alto grado de implicancia es la condición que permitirá que la DCE logre coherencia comunicativa en todas las áreas respecto de las políticas corporativas.

En realidad, pueden existir tantas formas funcionales de DCE como organizaciones existentes. La forma funcional adecuada depende entre muchos factores de: número y magnitud de los públicos, mercados en los que actúa, naturaleza y número de productos y servicios que comercializa, prestación de actividades comunitarias, organigrama preexistente, misión y políticas corporativas, recursos disponibles y capacidades existentes, complejidad y número de funciones que se pretende que desarrolle la DCE, realidad en la que se desenvuelve la organización, entre otras.

De las funciones que la DCE realiza, una o más de ellas pueden ser contratadas externamente. Una consultoría externa es de mucha utilidad ciertas veces, ya que es más imparcial, aporta puntos de vista distintos, detecta dificultades que el personal interno no logra percibir por estar inmerso en los mismos, tiene criterios más amplios por poseer mayor experiencia.

No obstante, un director interno de comunicaciones posee un conocimiento más profundo sobre la organización, lo cual permite diagnosticar con una mayor certeza y hallar soluciones más adecuadas. El gerente interno recibe la información de una manera más directa y está siempre a disposición de la empresa. Lo ideal sería que las organizaciones contasen con una DCE y con una consultoría externa al mismo tiempo.

Gestionar la comunicación estratégica significa entonces, no sólo gestionar las comunicaciones sino, además, operar sobre la compleja realidad corporativa. Significa trabajar conjuntamente con la alta

gerencia, asesorándola en sus comportamientos y sus probables consecuencias. Significa implementar programas de comunicación para dotarla de una mayor gobernabilidad de todos sus actos. Por ello es que la comunicación estratégica está más cerca del management que de la comunicación en sí.

Capítulo VIII: Planes, programas y proyectos

1. Conceptos básicos

Una organización “es un sistema en el cual confluyen una gran cantidad de interés, prioridades, criterios, opiniones, ideas, necesidades, entre otros aspectos, por lo que la planificación es una forma de organizarlos, para que la organización se gestione eficaz y eficientemente”²⁰. El proceso de planificación debe asegurarse mediante instrumentos, mecanismos y metodologías formalizadas, conocidas y aceptadas por la mayoría.

Muchas organizaciones, especialmente las pequeñas, no elaboran una planificación formal, por escrito y de manera estructurada por distintas razones: ya sea por la falta de hábito de planificar, el déficit en conocimiento de instrumentos, por la primacía de la acción por sobre la reflexión, entre otras. Pero la realidad indica que la planificación sistemática y estructurada facilita el trabajo y ahorra tiempo, esfuerzo y recursos. Es, además, un proceso no demasiado complejo, muy útil para la toma de decisiones, para la concreción práctica de la actuación y para el control de resultados.

La planificación es un proceso en el que se utilizan diferentes técnicas y procedimientos para conseguir una mayor organización, racionalizando la gestión del ente y garantizando la consecución de los objetivos planteados. En este existen distintos niveles:

2. El plan

El plan constituye el nivel máximo de estructuración y organización de la acción. Establece las grandes prioridades, las estrategias y los objetivos generales, las grandes previsiones presupuestarias entre otros aspectos. Un plan manifiesta los cambios que se buscan con la gestión; los mismos se plantean a medio y largo plazo y se concretan con una serie de programas interrelacionados, con ciertos objetivos específicos que aseguran el cumplimiento de los objetivos genéricos del plan.

3. Los programas

Los programas contienen el conjunto de acciones que bajan a la práctica el plan. Implican el nivel medio o táctico de la estructuración de la acción, entre el nivel estratégico que define el plan y el nivel operativo que definen los proyectos.

Los programas atienden a los objetivos específicos; es decir, implican un nivel más alto de concreción de la acción y un horizonte temporal más acotado que los planes. Los mismos actúan sobre un ámbito específico, en un territorio determinado, a partir de una detección de necesidades y con ciertos recursos asignados.

²⁰ MILLE GALÁN, J.M. (2002). *Manual básico de la elaboración y evaluación de proyectos*. Barcelona. Ed. Torre Jussana. Pág. 8.

4. Los proyectos

“Los proyectos constituyen el conjunto de acciones interrelacionadas que conforman un programa. Expresan el nivel operativo del proceso de planificación y definen la actuación que permitirá conseguir los objetivos operativos concretos sobre los cuales se ha desarrollado.”²¹ Se supone un nivel máximo de concreción de la acción y por ello se debe crear de una manera muy detallada, previniéndose los diferentes elementos necesarios para la obtención de resultados mensurables.

5. Las actividades

Los proyectos se forman mediante un conjunto de actividades que asegurarán la obtención de los resultados concretos que se formulan en los objetivos operativos del proyecto. Se pueden considerar como el nivel productivo del proceso de planificación, en el cual se definen las actuaciones específicas y los recursos humanos, materiales, entre otros.

6. Las tareas

Es el nivel más ejecutivo de todo el proceso de planificación, son las acciones concretas que se desarrollan para llevar a término las actividades.

En síntesis, se puede decir que en un proceso de planificación se establecen diferentes niveles de actuación, que van de mayor a menor. Un plan estará conformado por objetivos más generales, que se concretan en una serie de programas con objetivos un poco más concretos, aunque no totalmente especificados. Cada programa estará integrado por diferentes proyectos, los objetivos de éstos serán detallados de forma más minuciosa y detallada. Y las actividades y tareas concretan la planificación en los niveles ejecutivos e implican acciones reales que se llevan a cabo. Estas últimas se especifican recién en los proyectos.

7. Plan estratégico y programas

- **El proceso de la dirección estratégica.**

La estrategia corporativa es “una serie de movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados; es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio”²². Los directivos desarrollan estrategias que los guíen para saber cómo dirige una organización su negocio y cómo logrará los objetivos que persigue. Sin una estrategia, no existe ninguna dirección establecida que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados.

²¹ MILLE GALÁN, J.M. (2002). Op. Cit. Pág. 11.

²² THOMPSON, A. (1995). Op. Cit. Pág. 38.

Una buena estrategia y su adecuada implantación son las señales más confiables de una buena dirección. Las normas para juzgar si una organización está bien dirigida se basan en la formulación de una buena estrategia combinada con su adecuada puesta en práctica.

Hay tareas fundamentales para desarrollar una buena dirección estratégica, que son:

○ Análisis estratégico:

- *Establecer misión y visión.* ¿Cuál es el negocio y que llegará a ser? Se trata de un proceso para establecer una dirección significativa que la organización debe seguir y de establecer una fuerte identidad organizativa. La visión refleja en qué se quiere convertir la organización en el futuro, mientras que, la misión “es un propósito que persigue una organización”²³. Las mismas determinan la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de “quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos”, exponen las intenciones que tiene la organización de delimitar una posición empresarial determinada.

Una misión y visión, bien pensada prepara a la compañía para el futuro, establece su dirección a largo plazo e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial particular.

- *Fijación de objetivos.* El propósito es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se puede medir el avance de la organización. Implica reto, la fijación de un conjunto de resultados deseados requieren un esfuerzo mayor y disciplinado. Establecer objetivos desafiantes pero factibles ayuda a protegerse contra la complacencia, las desviaciones, la confusión interna sobre que se quiere lograr y el statu quo en el resultado de la organización.

Los objetivos a corto plazo, describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia. Mientras que los objetivos a largo plazo, impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y los resultados de la organización.

Es necesario que todos los directivos establezcan objetivos. Cuando los objetivos a nivel de toda la organización se desglosan en metas específicas para cada unidad, de las cuales son responsables los directivos de un nivel más bajo, surge un clima de orientación hacia los resultados y cada parte de la organización lucha por lograrlos, lo cual conducirá a ésta en la dirección planeada.

Hay dos tipos de objetivos: los financieros son cruciales para contar con resultados financieros aceptables para conservar la vitalidad y el bienestar de una

²³ ROBBINS, S y COULTER, M (1997). *Administración*. México. Ed. Prentice Hall. Pág.239.

organización. Y los estratégicos, que sirven para proporcionar una dirección consistente que fortalezca la posición empresarial general de una compañía, se relacionan de manera más directa con la situación competitiva general de una compañía. Definen con claridad que la dirección no sólo debe tener un buen resultado financiero, sino que también debe fortalecer la posición competitiva y empresarial de la organización a largo plazo.

“Los objetivos sirven como patrones para seguir la trayectoria del rendimiento y el avance de una organización”²⁴.

- *Análisis externo.* “El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una compañía en el mercado”²⁵. Todos los cambios que se den en las fuerzas del macroambiente pueden influir directa o indirectamente en la potencia de los mercados y, en el atractivo de las industrias. El macroentorno en el que se encuentra una organización en particular puede ser analizado por diferentes herramientas, tales como el modelo PESTEL, los inductores claves y los escenarios. Estas herramientas se interrelacionan para alcanzar un análisis completo del macroentorno.
 - El *modelo PESTEL* categoriza las influencias del entorno en seis tipos principales: Política, Económica, Social, Tecnológica, Entorno ambiental y Legal. Estas influencias determinarán el fracaso o el éxito de una posible estrategia:
 - *Político:* está relacionado con el grado de intervención por parte del gobierno en la economía, pone de manifiesto el rol que cumplen los poderes públicos. Particularmente, los factores políticos incluyen las diferentes políticas de gobierno, como políticas de impuestos, leyes laborales, restricciones comerciales, modificaciones de tratados comerciales, tarifas y estabilidad política.
 - *Económico:* se refieren a los factores macroeconómicos propios de cada país, como las tasas de interés, tipos de cambio, tasas de crecimiento económico, ciclos de los negocios y las tasas de

²⁴ THOMPSON, A. (1995). *Dirección y administración estratégicas*. España. Ed. Irwin. Pág. 31.

²⁵ THOMPSON, A. (1995). *Op. Cit.* Pág. 63.

inflación entre otros. También engloban las políticas económicas del gobierno.

- *Social*: esta variable tiene en cuenta los cambios culturales y demográficos, en lo que respecta a la tasa de crecimiento de la población, la distribución de edades, el nivel de educación, así como también la seguridad y la salud de la población. Las tendencias y los cambios en la moda o las preferencias de los consumidores repercuten en la demanda de productos, así como los cambios en el nivel de ingresos.
- *Tecnológico*: los cambios tecnológicos pueden tener repercusiones en los costos, la calidad y dar lugar a la innovación en los productos. Esta variable incluye a las actividades de Investigación y Desarrollo, innovaciones e incentivos tecnológicos, automatizaciones o la utilización de nuevos compuestos de materiales.
- *Entorno ambiental*: este factor analiza aspectos ecológicos y del medio ambiente.
- *Legal*: los factores legales pueden afectar cómo opera una compañía, sus costos y la demanda de sus productos o servicios. Esta dimensión tiene en cuenta las restricciones legislativas, las leyes contra la discriminación, leyes para el consumidor, ley antimonopolio, leyes de la salud y seguridad laboral, entre otras.
- *Fuerzas motrices*. Son las principales causas implícitas de los cambios en las condiciones industriales y competitivas. Los directivos deben enfocarse en identificar aquellos inductores clave de cambio que les permitan concentrarse en los factores más relevantes para su industria y así poderlos atender con prioridad.
- Los *escenarios*. Siguiendo María José Bustos en el Manual de auditoría en comunicación²⁶, los escenarios son recortes operativos que permiten ordenar los objetivos específicos de la situación deseada por afinidad a fin de facilitar la detección de las variables que están operando en la consecución de dichos objetivos, entre ellas las variables comunicacionales que luego definirán el plan de comunicación. Trata a los escenarios, como en el campo de la administración se trata al objetivo y a la estrategia, primero se dividen a los objetivos en categorías y luego se

²⁶ BUSTOS, M. J. (2008). *Auditoría en comunicación*. Buenos Aires. Ed. La Crujía. Pág. 118.

especifican qué estrategias desde la comunicación se pueden utilizar para alcanzar dichos objetivos.

- *Mapa de grupos estratégicos.* El mapa de los grupos estratégicos es una técnica que muestra las diferentes posiciones competitivas que ocupan las compañías en una industria. Un grupo estratégico consiste en aquellas compañías que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado. Para construir esta herramienta se debe:
 - Identificar las características competitivas que diferencian a las compañías de la industria, tales como: precio/calidad, cobertura geográfica, grado de integración vertical/horizontal, servicio ofrecido, entre otras.
 - Situar a la compañía en un mapa de dos variables.
 - Asignar a las compañías que caen en la misma estrategia dentro del mismo grupo estratégico.
 - Dibujar círculos a su alrededor de cada grupo estratégico, procurando que éstos sean proporcionales al tamaño de la participación en la industria.
- *Análisis interno.* Consiste en determinar si está funcionando correctamente la estrategia actual, cuáles son los puntos fuertes y débiles del ente, si la compañía es competitiva, y cuáles son los problemas estratégicos a cuáles se enfrenta la misma, qué factores claves determinarán el éxito o el fracaso competitivo, que atractivo tiene la industria en términos de sus expectativas para obtener una rentabilidad superior al promedio, entre otros.
- Formulación de estrategias: Los objetivos son los fines y la estrategia es el medio para alcanzarlos. A la hora de formular una estrategia se define cómo lograr los resultados planificados en relación a la situación y a las expectativas de la organización. La estrategia de una organización para lograr sus objetivos de rendimiento consiste en acciones y enfoques ya existentes, y programados, para que continúen con nuevas acciones y trazos de movimientos futuros adicionales.

La creación de una estrategia es un ejercicio de carácter emprendedor: hay cierto grado de riesgo y aventura, los directivos se enfrentan a un desafío emprendedor al tratar que la estrategia de la organización se mantenga renovada, que responda a las condiciones cambiantes y que dirija la organización hacia las actividades empresariales adecuadas en el momento adecuado. Todos los directivos necesitan ejercitar el espíritu emprendedor en la formulación de estrategias; esto no se limita solo a los altos directivos, deben hacerlo todos.

Los qué de la misión y los objetivos a largo plazo pueden permanecer sin cambio durante varios años, pero los cómo de la estrategia evolucionan en forma constante, en parte como respuesta a un entorno externo cambiante, por los esfuerzos de los directivos por crear nuevas oportunidades y por las ideas que surgen para que la estrategia funcione mejor.

El plan de acción estratégico de una compañía es dinámico, y continuamente sufre revisiones, refinamientos y mejoras.

El plan estratégico se relaciona fundamentalmente con tres tareas, consistentes en: definir el negocio, establecer objetivos y formular una estrategia. Los tres aspectos especifican conjuntamente hacia dónde se orienta la organización y cómo planea la dirección lograr los resultados esperados.

- Implementación y control de las estrategias: Implantar consiste en ver qué hace falta para que la estrategia funcione y alcance el resultado previsto en el programa; la habilidad reside en saber cómo lograr los resultados, se trata de una tarea directiva que penetra en muchos asuntos internos. Los principales aspectos directivos relacionados con la ejecución de la estrategia incluyen:
 - Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito
 - Desarrollar presupuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas cruciales para el éxito estratégico.
 - Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía, y si fuera necesario, modifiquen sus responsabilidades y su conducta para que se adapten a las exigencias que requiere la ejecución de la estrategia con éxito.
 - Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados planeados.
 - Crear un entorno laboral que propicie la implantación exitosa de la estrategia.
 - Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
 - Desarrollar un sistema de información y de elaboración de informes que permita seguir el avance que se consiga y supervise el resultado.
 - Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implantación y continuar las mejoras en cuanto a la forma en que la estrategia está siendo ejecutada.

“La meta de dirección en esta fase debe consistir en crear ajustes entre la forma en que se hacen las cosas y lo que se necesita para llevar a cabo una ejecución eficaz de la estrategia. Cuanto más fuerte sea el ajuste, mejor será la ejecución de la estrategia”²⁷.

²⁷ THOMPSON, A. (1995). Op. Cit. Pág. 47.

La tarea de implantar la estrategia es la más complicada y la que lleva más tiempo en la dirección estratégica, ya que penetra en casi todas las facetas de la dirección y se debe iniciar desde muchos puntos de la organización.

La implantación de la estrategia es una actividad directiva; la organización, el presupuesto, la motivación, el desarrollo de la cultura, la supervisión y el liderazgo forman parte del hacer que las cosas sucedan y lograr los resultados financieros y estratégicos esperados.

- Evaluación del resultado, revisión de la situación e inicio de ajustes correctivos. La misión, los objetivos, la estrategia o el enfoque hacia la implantación de la estrategia no son suficientes por sí mismas. La evaluación del resultado, la revisión de los cambios en el entorno exterior y la realización de ajustes son componentes sumamente necesarios del proceso de la dirección estratégica, ya que el mismo es un proceso continuo, en el cual todas las acciones previas están sujetas a modificación conforme cambian las condiciones del entorno exterior y surgen formas para mejorarla.

Es responsabilidad de la dirección impulsar un mejor resultado: encontrar formas de mejorar la estrategia existente y su ejecución. Los directivos deben estar en contacto con la situación para detectar cuándo las condiciones cambiantes requieren una respuesta estratégica y cuándo no. Su trabajo es reconocer las señales del cambio, darse cuenta con anticipación de cambios importantes y aprovechar los acontecimientos conforme se van presentando.

Las cinco tareas se llevan a cabo conjuntamente, en medio de las demás responsabilidades directivas, y aunque el trabajo de dirigir en forma estratégica es la función más importante de la gerencia, no es lo único que deben hacer o por lo que deben preocuparse los gerentes, ya que la situación de una organización no cambia de manera ordenada y predecible. Por lo tanto, los problemas y las decisiones estratégicas a veces requieren una gran parte del tiempo del que dispone la dirección, otras muy poco o nada de tiempo.

Los directivos estratégicos, encargados de la formulación, implementación y análisis del plan son los siguientes:

- El director general de alto nivel o director ejecutivo, que es el más visible e importante responsable de la estrategia, es quien asume la responsabilidad total de dirigir las tareas de formulación e implantación de los planes estratégicos de toda la organización, aunque otros directivos participen en el proceso.
- Los directivos responsables de producción, mercadotecnia, finanzas, RR.HH. y otras áreas funcionales, también tienen importantes responsabilidades en cuanto a la formulación e implantación de la estrategia. Participan en la proposición y el desarrollo de elementos clave de la estrategia general y trabajan estrechamente con el director general para obtener un consenso y hacer que la estrategia sea más eficaz. El responsable a cargo de cada unidad, siguiendo las orientaciones de sus superiores, termina creando parte o toda la estrategia para la unidad e

implementando cualquier selección estratégica que se realice. Sin embargo, tienen un papel más limitado y específico que los de los altos niveles.

Beneficios de un enfoque estratégico de la dirección

- Proporcionar una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de qué se está tratando de hacer y de lograr.
- Hacer que los gerentes estén más alerta a los vientos del cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores.
- Ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los directivos en toda la organización.
- Crear una actitud directiva más proactiva y contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas. Las compañías con alto rendimiento inician y guían, y no simplemente reaccionan y se defienden. Éstas lanzan ofensivas estratégicas para asegurar una constante ventaja competitiva y después usan su posición en el mercado para lograr un rendimiento financiero superior.

8. Proyectos

- **Contenidos del proyecto**

El proyecto se elabora para desarrollarlo en la práctica; esto implica que se debe tener un cuidado especial con los aspectos que se deben prever y los contenidos que abarcarán todos los niveles. Es por ello que se tiene que tener una visión global de lo que se quiere conseguir y de todos los elementos conformantes del proyecto. Todo proyecto está formado por un conjunto de datos identificativos y otros descriptivos, que se deberán llenar con sumo cuidado antes de llevarlo a la práctica. Estos dos tipos de datos constituyen el guion memoria del proyecto, que tendrá los siguientes contenidos:

1.1.1. Datos identificativos

1.1.1.1. Datos de la entidad:

- 1.1.1.1.1. Nombre
- 1.1.1.1.2. Localidad en la que se encuentra inserta
- 1.1.1.1.3. Dirección
- 1.1.1.1.4. Teléfono, fax, e-mail
- 1.1.1.1.5. Personalidad jurídica
- 1.1.1.1.6. Sector de la economía donde actúa
- 1.1.1.1.7. Entre otros

1.1.1.2. Datos del proyecto

- 1.1.1.2.1. Denominación
- 1.1.1.2.2. Sector temático
- 1.1.1.2.3. Ámbito territorial

- 1.1.1.2.4. Nombre del responsable
- 1.1.1.2.5. Fecha de elaboración
- 1.1.1.2.6. Dirección
- 1.1.1.2.7. Función – cargo en la entidad
- 1.1.1.2.8. Nombre de los autores
- 1.1.1.2.9. Entre otros.

- **Recomendaciones antes de rellenar el guion**

- Analizar en profundidad los requisitos previos y el objetivo por el cual se desarrolla el proyecto.
- Disponer de toda la información necesaria. Conviene recopilar previamente todos los datos que después servirán para dar respuesta a los diferentes contenidos del guion. Además, es imprescindible conocer los recursos que se dispone para la realización del proyecto. Disponer de toda la información permitirá conocer la situación de partida que motiva el proyecto.
- Planificar la elaboración del proyecto, así como las horas en que se desarrollará el mismo, y fechas estimadas en las cuales se deberán terminar cada una de las etapas del mismo, así como el proyecto total.
- Elaborarlo en equipo. Es conveniente que participen en el proceso de formulación todos aquellos que luego intervendrán en la implementación. Esto ayudará a detectar posibles deficiencias en la implantación, así como los métodos más prácticos y favorecerá una disminución en la resistencia al cambio.
- Plantearlo con realismo. El proyecto se debe elaborar pensando en su viabilidad, su coherencia, su adecuación a los recursos disponibles, y, sobre todo, en la posibilidad de alcanzar los objetivos que se propongan.
- Los contenidos del proyecto deben ser claros, concisos y concretos. Se deben evitar las reiteraciones y los contenidos deben ser creíbles y estar bien fundamentados.
- Completar todos los puntos del guion, ya que todos son importantes. Cada uno de ellos debe incorporar sólo los aspectos esenciales; si se quiere ampliar el contenido, se puede añadir la información complementaria en un anexo que acompañará al proyecto.
- Unificar la redacción y tener cuidado. Esta recomendación es fundamental para aquellos proyectos que se desarrollan en equipo, ya que por más que distintos miembros participen en la elaboración del proyecto, la redacción debe ser uniforme.
- Hacer una buena presentación formal. El formato debe ser atractivo, que facilite la comunicación, que incorpore grafismos y otros recursos que hagan atractiva la lectura del proyecto.

- **Contenidos del proyecto.**
 - **Denominación.** El nombre es lo que permite la identificación, ayuda al conocimiento del proyecto en cualquier momento y situación. Aquí es donde reside su importancia, sobre todo si se piensa en un proyecto con amplia difusión. En este último caso, se debe buscar un lema que sea impactante y sugerente, que manifieste el contenido básico de la acción que simboliza el proyecto, acompañado por un logotipo que complemente la denominación. Todo el conjunto compone la identidad visual del proyecto. Algunas recomendaciones a tener en cuenta son:
 - El nombre debe ser claro, breve y directo.
 - La elección del nombre requiere pensar en los contenidos y en los objetivos fundamentales del proyecto.
 - Conviene asociar la denominación del proyecto a la identidad corporativa.
 - La imagen del proyecto se debe trasladar a la documentación, los informes, y a todo aquello que genere publicidad y promoción del mismo.
 - **Descripción general.** Este punto constituye la presentación del proyecto, permite que el lector tenga una idea aproximada del mismo. Es un resumen general en el cual se exponen las ideas fundamentales, las razones que motivan el proyecto, las características de la situación o el problema de partida, los objetivos básicos y las actividades que se desarrollarán, los destinatarios, y los aspectos básicos del perfil, el marco de referencia del proyecto, y los aspectos más innovadores; es decir, todo aquello que pueda despertar interés para que se continúe leyendo el proyecto. Algunas recomendaciones a tener en cuenta son:
 - Redactarlo de manera ágil, concreta y evitando incluir elementos poco importantes.
 - Se ha de hacer referencia explícita, pero resumida de cada uno de los puntos.
 - La extensión máxima ha de ser de unas doscientas palabras.
 - **Justificación.** Es uno de los elementos más importantes de un proyecto, ya que “expresa las razones fundamentales que motivan y argumentan el proyecto”²⁸, señala el por qué se hace y permite al lector comprobar que el proyecto está suficientemente fundamentado, que se conoce la situación inicial y de que se ha hecho un diagnóstico minucioso. Para realizar la justificación es necesario saber y poder identificar el problema o necesidad, y después hacer un análisis para entender su magnitud, su importancia, las razones que lo motivan, entre otros factores que afectan a la razón de ser del proyecto. Los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de justificar un proyecto son:

²⁸ MILLE GALÁN, J.M. (2002). *Manual básico de la elaboración y evaluación de proyectos*. Barcelona. Ed. Torre Jussana. Pág. 22.

- La exposición del problema o la situación de partida.
- El análisis de las causas y de las consecuencias que provoca.
- Los indicadores, cuantitativos y cualitativos, que expresan la situación de partida.
- Las razones por las cuales la actuación se considera necesaria y el nivel de prioridad.
- La argumentación de la viabilidad y la coherencia por las que el proyecto ofrece una alternativa adecuada.
- Las referencias a otras actuaciones o a otros proyectos que se conozcan y se hayan desarrollado para solucionar situaciones similares.
- En caso de ser necesario, incluir referencias bibliográficas.
- Y si es conveniente, la normativa o la legislación que afecta al problema.
- La capacidad de la organización para dar respuesta a la situación planteada.

Algunas recomendaciones en este aspecto son:

- Evitar los contenidos genéricos, la justificación debe estar bien redactada, de manera clara y concreta.
 - Estructurar el texto de una manera secuencial.
 - Incluir datos o ampliar ciertos aspectos importantes, en caso de que deban estar estas ampliaciones y no sean de mayor importancia se las puede colocar en el anexo.
 - Incluir indicadores cualitativos y cuantitativos que demuestren objetivamente la necesidad de la actuación.
 - Especificar con claridad cuál es la importancia o la prioridad del problema o la situación, y por qué se piensa que la alternativa que ofrece el proyecto es la adecuada para darle respuesta.
- **Marco de referencia.** “Es el contexto o lugar específico donde se ubica el proyecto”²⁹. Es de suponer que la mayoría de los proyectos son dependientes o están integrados en un marco referencial superior. Sin embargo, en la práctica muchas veces se tiende a tratar a los proyectos como unidades de acción en sí mismas, desvinculadas de la organización, lo cual la mayoría de las veces no es cierta. Pero para disipar cualquier tipo de duda es conveniente que cuando se formula el proyecto se indique con claridad si el proyecto pertenece a una unidad superior, y esto tendrá una importancia clave a la hora de concretar los objetivos del mismo. Algunas recomendaciones para el marco de referencia son:

²⁹ MILLE GALÁN, J.M. (2002). Op. Cit. Pág. 24.

- Escribir el nombre completo del programa, el lugar, la línea estratégica, del cual depende.
 - Si el programa no tiene una denominación definida, se debe escribir brevemente las razones por las que depende del proyecto.
 - Señalar cuales son los objetivos del programa del que depende.
- **Destinatarios.** Hay distintos tipos de destinatarios. Los más importantes son los directos, luego los indirectos, que serán aquellos en quienes repercute en última instancia el proyecto, aunque formalmente no se dirija directamente a ellos. Los destinatarios pueden ser: personas físicas consideradas en grupos o individualmente, personas jurídicas, colectivos específicos, infraestructuras o equipamientos, entre otras. Se debe definir el perfil de cada uno de los destinatarios directos del proyecto. El mismo debe estar formado por las características cualitativas específicas o las variables que los identifican. Otro aspecto a considerar es el número de los destinatarios reales y potenciales del proyecto, la diferencia entre ambos tipos dará como resultado la cobertura o el porcentaje de los destinatarios a los cuales les llegará el proyecto efectivamente. Algunas recomendaciones en cuanto a los destinatarios son:
- Poner siempre el número de destinatarios directos. Si no se sabe, se ha de indicar el número estimado o aproximado.
 - Señalar el número aproximado de destinatarios indirectos y su perfil básico, cuando existan y sean considerados importantes para el proyecto.
 - Especificar todos los datos del perfil que sean necesarios para definir la población directa.
 - Expresar procedencia, ubicación o ámbito de los destinatarios si es una condición o una característica del perfil.
 - Indicar el origen de las fuentes de dónde se han extraído los datos.
- **Ubicación y zona de influencia.** Estos conceptos hacen referencia a la ubicación general del proyecto, al espacio físico donde se llevará a cabo de manera global; es decir, al lugar o lugares concretos donde se desarrolla el proyecto, y a las zonas que están influenciadas por sus resultados o las transformaciones de una manera significativa en el desarrollo del mismo. Algunas recomendaciones son:
- Indicar la dirección concreta del lugar o lugares donde se desarrollará el proyecto.
 - Señalar claramente cuál es la zona de influencia, si existe.
 - Incorporar un croquis, mapa o plano, tanto de la localización como de la cobertura, para facilitar su localización.

- **Objetivos.** Son el eje sobre el cual giran los demás aspectos de un proyecto; indican aquello que se quiere conseguir, los efectos y resultados que se esperan cuando se plantea un proyecto para modificar una determinada situación de partida. Deberán ser elaborados con sumo cuidado, con basto conocimiento de la realidad y un minucioso análisis de la situación que se pretende modificar, conociendo los recursos disponibles. En resumen, los objetivos indican:
 - ¿Qué se pretende hacer?
 - ¿Qué cambios se quieren conseguir en la situación o el problema sobre los que actúa el proyecto?
 - ¿Dónde se quiere llegar, qué efectos y resultados se quieren alcanzar?
 - ¿Cuál es la situación o el objetivo a los que se trata de llegar?

La viabilidad de un proyecto depende primordialmente de sus objetivos, por lo cual éstos deben ser:

- **Coherentes:** deben ser concordantes con la misión y la finalidad de la organización.
- **Viables y realistas:** que puedan llevarse a cabo en tiempo y forma.
- **Motivadores:** orientados hacia la acción real y la práctica.
- **Participativos:** elaborados, conocidos y aceptados por todos los que desarrollarán el proyecto y por la propia organización.
- **Adaptados a los recursos:** deben ser coherente con las disponibilidades de recursos de la organización.
- **Evaluables:** deben ser medibles, para poder evaluar la concreción de los resultados deseados.

Los objetivos son diferentes y dependen del mayor o menor nivel de concreción con que se formulen, el nivel de concreción depende del nivel de planificación del cual se parte. La concreción se puede establecer en tres niveles, de menos a más, en:

- **Nivel genérico,** expresa cambios o efectos genéricos o globales.
- **Nivel medio,** expresa cambios o efectos más concretos.
- **Nivel concreto,** expresa resultados concretos y mensurables.

Un plan tendrá objetivos de nivel más genéricos, que se concretan con un conjunto de programas con objetivos un poco más concretos. A su vez, cada programa estará integrado por diferentes proyectos y los objetivos de los mismos estarán formulados de manera más minuciosa y detallada. Para conseguir los objetivos del proyecto se desarrollarán diferentes actividades, integradas por tareas; para conseguir estos objetivos se desarrollarán diferentes actividades, conformadas por tareas. El plan establece la misión y los objetivos estratégicos, los programas los objetivos

específicos, y los proyectos aportarían los objetivos operativos que plasmarían en la práctica la planificación y la programación.

Si se considera un proyecto como una unidad de actuación, se pueden formular tres tipos de objetivos según el nivel de concreción:

- **Objetivos generales**, expresan el propósito central del proyecto, indicando los efectos generales que se quieren conseguir con el proyecto. Están pocos concretados y no hacen referencia a ninguna acción medible directamente mediante indicadores.
- **Objetivos específicos**, señalan los pasos que hay que seguir para conseguir los objetivos generales, por lo cual deben ser coherentes con estos. Además, indican los efectos específicos que se quieren conseguir una vez desarrollado el proyecto. Expresan un nivel más grande de concreción, aunque no expliciten acciones directamente mensurables por medio de indicadores.
- **Objetivos operativos**, desarrollan y concretan los objetivos específicos, por lo que sólo admiten una interpretación. Son cuantificables, mensurables mediante indicadores y expresan los resultados inmediatos de la acción.

No existe un único criterio que estipule los niveles de objetivos que hay que formular para desarrollar un proyecto. La formulación de dos o tres niveles sólo depende del nivel de abstracción que se haga en la formulación de los objetivos más genéricos. Si los generales son muy abstractos, será difícil pasar directamente al nivel más concreto de los objetivos operativos, por lo cual, será necesario un nivel intermedio, el de los objetivos específicos. En cambio, los generales menos abstractos se pueden concretar directamente en específicos.

Objetivos bien formulados permiten garantizar la coherencia del proyecto, definir las actividades que los concretarán en la práctica, prever recursos necesarios y evaluar la concreción de los resultados.

- **Actividades y calendario**. Las actividades son la unidad mínima de planificación e indican el nivel máximo de concreción de la actuación de un proyecto. Están integradas por un conjunto de tareas que implican acciones específicas sin que se puedan considerar unidades de planificación³⁰. Las actividades son las actuaciones prácticas que, mediante un conjunto de recursos previstos y con un calendario prefijado, se desarrollan para conseguir los objetivos. Por tanto, el desarrollo de las actividades es un proceso que genera como resultado productos y servicios. Es importante entender que los productos y servicios son los resultados concretos que se obtienen cuando se desarrolla una actividad,

³⁰ MILLE GALÁN, J.M. (2002). Op. Cit. Pág. 42.

y los efectos o los cambios son las consecuencias que se obtienen cuando se utilizan los productos y los servicios para conseguir los objetivos. Hay que plantearse una serie de actividades que al llevarse a la práctica puedan lograr los objetivos planteados. Para hacer una relación de las actividades que se habrán de realizar se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Escoger aquellas actividades que concuerden mejor con los objetivos operativos.
- Las actividades se han de ordenar temporalmente mediante un calendario para sincronizarlas e interrelacionarlas.
- Conocer de qué recursos se dispone para realizar las actividades.
- Calcular los costes económicos de la realización de las actividades, elaborar el presupuesto y ver si se dispone de la financiación correspondiente.
- Las actividades deben ser realistas para asegurar su viabilidad.
- Prever y sistematizar las tareas que serán necesarias para desarrollar las actividades.
- El número de actividades dependerá de la complejidad del proyecto.

Luego de establecer cuál será el calendario concreto para desarrollarlas, la ordenación temporal dará una visión global del proyecto y del estado de su ejecución, servirá para hacer el seguimiento y la evaluación continua del proyecto, ayudará a racionalizar el trabajo y establecer un ritmo de trabajo razonable y facilitará la adecuación de los términos asignados a cada actividad.

Para temporalizar las actividades existen diferentes técnicas gráficas. La más utilizada en proyectos de baja complejidad es el diagrama de Gantt, es una planificación en forma de matriz de doble entrada, en la que las filas sirven para indicar las actividades que se desarrollarán para conseguir los objetivos y las columnas se utilizan para especificar los términos de tiempo concretos de duración de cada una de las actividades. Además, se puede agregar una columna para indicar quién es el responsable de cada tarea. En el caso de proyectos grandes para ordenar mejor las actividades se las puede agrupar en distintas fases o etapas para expresar en qué momento se encuentra la actividad.

La duración de cada actividad se marca con una línea que comienza en el momento que se piense iniciar la actividad y finaliza cuando se prevé que se acabará. El cronograma puede ser de gran utilidad para hacer el seguimiento y la evaluación del proceso del proyecto, ya que permite tener una idea clara sobre cómo se van desarrollando las actividades y si se van cumpliendo los plazos previstos; en caso contrario, se pueden introducir las modificaciones que sean necesarias.

En el caso de actividades complejas es conveniente plantear un cronograma de tareas, en las cuales las tareas se deban repartir entre muchas personas o cuando se quiera llevar un control detallado de cada actividad. Para su confección se debe indicar la actividad a la que corresponden las tareas, la fase a la que corresponde la actividad y las fechas de inicio y de finalización previstas.

Para realizar los cronogramas de actividades y de tareas se sugieren las siguientes recomendaciones:

- **Redactar las actividades de una manera clara y breve.** Sólo se ha de enunciar el nombre de la actividad, de manera que permita identificarla con claridad. Al nombrarlas conviene comenzar por un sustantivo, para diferenciar las actividades de los objetivos que siempre comienzan por un verbo para indicar una acción.
 - **Pensar por anticipado las actividades.** Es fundamental confeccionar la relación de las actividades y ordenarlas cronológicamente para tener clara la secuencia temporal entre las actividades.
 - **Especificar los objetivos y los responsables.** Indicar expresamente el objetivo o los objetivos a los cuales hacen referencia las actividades; además se debe adjudicar la responsabilidad de cada actividad a personas o grupos concretos que desarrollen el proyecto.
 - **Estructurar bien el calendario.** Indicar el tiempo total que durarán las actividades, subdividirlo en meses, semanas o incluso en días, dependiendo de la duración total y del nivel de concreción temporal que se quiera.
- **Organización y funcionamiento.** Definir la organización y los mecanismos de funcionamiento del proyecto equivale a indicar de qué modo se gestionará la práctica. Para una mejor dinámica de trabajo esta fase del proyecto se puede dividir en:
- *Estructura interna.* En este apartado se debe especificar:
 - *El organigrama,* en caso de ser necesario, se puede incluir en la organización para mostrar cuál es la ubicación del proyecto dentro de la entidad y cuáles son los vínculos que tiene con otras áreas.
 - *La organización funcional,* en dicho apartado se deben describir las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo que desarrollará el proyecto, sus funciones, los cargos de dirección y coordinación.
 - *Los momentos de coordinación, regulación y seguimiento.* Es conveniente planificar las diferentes reuniones que se prevean, con sus funciones específicas, los contenidos y los participantes, la periodicidad, entre otros.
 - *Los sistemas, los canales y los circuitos de información y comunicación.* Se debe especificar quién debe de informar, a quién se debe informar, de qué forma, cuáles deben ser los contenidos de la información y con qué frecuencia se debe informar.
 - *Las normas y los procedimientos.* Es conveniente estipular cómo se va a desarrollar el trabajo, los aspectos burocráticos y administrativos, los protocolos y todos los aspectos relacionados que sean pertinentes.

- *Relaciones externas.* La significación y la importancia de las relaciones externas de un proyecto dependen de la complejidad de su propia formulación. En el caso de que se deban considerar, se puede hacer referencia a: otras asociaciones, grupos, administraciones, departamentos y otros servicios.
- *Participación de los destinatarios.* En muchos proyectos se planea explícitamente que participen activamente los destinatarios y usuarios. Este planteamiento es especialmente significativo en los proyectos del tipo social, en los cuales la participación de los usuarios es determinante a la hora de plantear el proyecto y desarrollarlo en la práctica. En tal caso se debe especificar:
 - Qué tipo y qué nivel de participación se desea.
 - Cómo se conseguirá la participación, qué metodología se piensa utilizar para facilitarla, cuáles serán los mecanismos y los espacios donde se concreta la participación y cuáles son las técnicas y los instrumentos que la permitirán.
 - Qué técnicas de grupo se utilizarán. Se debe escoger la más adecuada, de acuerdo con las diferentes situaciones para favorecer la participación efectiva de los destinatarios en el proyecto.

Para la organización y el funcionamiento se recomienda:

- Redactar los contenidos de una forma breve y sintética.
 - Incorporar el organigrama sólo en casos de complejidad y si ayuda a comprender la ubicación del proyecto.
 - Especificar los miembros del equipo e indicar sus funciones, si pertenecen o no a la organización y quién asume la dirección, la coordinación o las responsabilidades concretas.
 - Relacionar sintéticamente los tipos de reuniones que se mantendrán, con sus funciones, los participantes y la periodicidad.
 - Indicar cuál será la metodología de trabajo.
 - Explicar brevemente cuáles serán los sistemas y los canales de información y comunicación.
- **Comunicación y promoción.** En este punto se hace referencia a la necesidad de prever por anticipado cómo es y cómo se debe realizar la promoción, para asegurar el conocimiento y la difusión del proyecto. Es necesaria una estrategia de promoción y comunicación del proyecto que depende de diferentes factores, como: la importancia del proyecto, el marco donde se inscribe, el nivel de participación de los destinatarios, el impacto que puede tener en el entorno donde se desarrolla, la participación de otras

entidades, el apoyo que se requiere de los medios de comunicación, la trascendencia de los resultados que se buscan, entre otros. La promoción del proyecto requerirá pensar en dos aspectos básicos: la imagen que se quiere dar del proyecto, y los sistemas y mecanismos de comunicación que permitirán la difusión y la promoción del mismo. Todo esto se puede hacer mediante un plan de comunicación. Este plan no tiene la misma dimensión, ni los mismos contenidos, que cuando se habla del plan de comunicación de una entidad. Pero sí, incluye igualmente un conjunto de actuaciones estructuradas que permitirán organizar de una manera ordenada las diferentes actividades de promoción, publicidad y difusión del mismo. Para desarrollar una estrategia de promoción y comunicación se deben prever los siguientes aspectos:

- **A quién se quiere comunicar.** Es necesario elaborar un mapa de públicos, se debe pensar quienes serán los destinatarios de la información y la comunicación. Se trata de decidir, entre todos aquellos susceptibles a recibirlas, quiénes son los prioritarios.
- **Qué se quiere comunicar.** Se incluye la identidad visual del proyecto y los contenidos de la comunicación. Es conveniente tener en claro el mensaje, los aspectos más interesantes que se quieren comunicar, la denominación del proyecto, su imagen visual y la redacción de los contenidos.
- **Cómo se quiere comunicar.** Se debe definir previamente de qué manera se establecerá la comunicación, es decir si por medio de: publicidad, charlas informativas, debates, entrevistas, reportajes, etc.
- **Con qué se quiere comunicar.** Hay que determinar cuáles serán los productos y materiales informativos, tales como: hojas informativas, folletos, carteles, videos, páginas web. El diseño y los contenidos deben responder a la imagen intencional que se quiere dar al proyecto.
- **Cuándo se quiere comunicar.** Se debe tener en claro en qué momentos del desarrollo del proyecto se debe realizar la comunicación y la información a los diferentes públicos, para garantizar la promoción y la difusión.

Para la instancia de comunicación y promoción se recomienda:

- Pensar si hace falta realizar una estrategia de promoción y comunicación del proyecto.
- En caso de que la respuesta sea afirmativa, hacer una relación de los públicos posibles y priorizar los que se consideren más importantes.
- Escoger una denominación adecuada para el proyecto.
- Elaborar la identidad visual del proyecto y los contenidos básicos que se quieren transmitir, y adaptarlos específicamente para cada uno de los diferentes públicos.
- Establecer y elaborar los productos y materiales de comunicación del proyecto.

- Planificar la metodología, los sistemas y mecanismos de promoción y comunicación.
 - Temporalizar las acciones que se llevarán a cabo. Las mismas podrían incluirse en el cronograma de actividades, o si el plan fuese muy complejo, elaborar un cronograma propio.
 - Prestar especial atención al entorno donde se desarrolla el proyecto y a los medios de comunicación.
- **Recursos con los que se realizará el proyecto.** Para desarrollar el proyecto, se requiere una serie de recursos de diferentes tipos. Son estos los que determinan la viabilidad de los objetivos. Los recursos se relacionan con la financiación y con el presupuesto del proyecto, ya que implican unos costes que se expresan con dinero. Se pueden establecer tres tipos de recursos:
- *Recursos Materiales.* Dentro de estos se encuentran la infraestructura, instalaciones, equipamientos, vehículos, materiales fungibles, entre otros.
 - *Recursos humanos.* Señalan todas las aportaciones y los esfuerzos que las personas hacen en cada una de las fases del proyecto para intentar lograr los objetivos que se proponen. Es recomendable especificar todos los que se utilizarán.
 - En general, el personal del proyecto puede tener situaciones y relaciones diferentes, y, sobre todo, puede trabajar de una manera voluntaria o remunerada. En todos los casos hace falta reflejar, con la máxima exactitud posible, el número de horas de dedicación al proyecto.
 - *Recursos monetarios.* Hace referencia a aquellas cantidades de dinero que hacen falta para pagar conceptos determinados que se incluyen en algunos proyectos.

A su vez, según su origen los recursos pueden clasificarse en:

- *Recursos propios.* Son todos los recursos, tanto los materiales como los humanos y monetarios o de cualquier tipo que se destinan totalmente y específicamente al proyecto. La entidad promotora y responsable del proyecto, una vez hecho el análisis de los recursos necesarios para desarrollarlo, determina cuáles son los que dispone y cuáles deberán de adquirirse específicamente para poder desarrollar el proyecto. Estos recursos requerirán buscar fuentes y sistemas de financiación específicos que los aseguren, ya que la entidad promotora no los tiene.
- *Recursos adscritos.* Son aquellos recursos ya existentes en la entidad de la cual depende el proyecto y que se destinan voluntariamente para realizarlo.

- *Recursos estructurales.* Son los recursos de funcionamiento cotidiano de la organización, una parte de los cuales se utilizan durante el desarrollo del proyecto, sin una adscripción específica o formal al proyecto.

El coste real del proyecto debería estar formado por la suma de los costes de los diferentes tipos de recursos utilizados.

- **Presupuesto.** Es el instrumento que permite determinar los costos totales del proyecto y prever los ingresos financieros que permitirán cubrirlos. El mismo debe indicar la cuantía de los gastos originados por los recursos necesarios para desarrollar el proyecto y las fuentes de financiación previstas. Es común que sólo se incluyan en el presupuesto los costos de los recursos propios del proyecto, pero de esta forma se desvirtúa el coste real del proyecto, y puede dar la falsa impresión de que la entidad que lo promueve aporta poco o nada en el mismo. Como conceptos básicos del presupuesto se tiene a los gastos y los ingresos. Los gastos están conformados por los siguientes conceptos: costos de los recursos materiales, costos de los medios y materiales técnicos, costos de personal, costos de los recursos monetarios, costos de mantenimiento y funcionamiento, imprevistos, entre otros. Mientras que los ingresos para financiar el proyecto incluyen todas las fuentes de recursos económicos que permiten asumir los gastos que se generan. La financiación puede ser de diferentes tipos, dependiendo de dónde provengan los recursos económicos:
 - *Financiación interna:* cuando los recursos económicos proceden totalmente del presupuesto de la organización que promueve el proyecto.
 - *Financiación externa:* cuando la financiación procede de instancias o fuentes ajenas de la entidad o institución promotora del proyecto.
 - *Financiación mixta:* cuando los recursos económicos proceden en parte de la entidad promotora y en parte de una fuente externa.

Los conceptos que se deben incluir en el apartado ingresos son: la aportación económica de la entidad responsable del proyecto, las aportaciones económicas de los destinatarios destinados al proyecto, ingresos generados por las actividades del proyecto, subvenciones, ayudas e ingresos atípicos.

Una vez conocidos los gastos y los recursos, se puede concretar el presupuesto. Éste es un herramienta útil no sólo para el planeamiento y la ejecución, sino que en una mira ex post; es útil para la evaluación de resultados.

PARTE III: DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS DEL SECTOR

1. Ficha técnica

- **Nombre de la Empresa:** Asociación Mutual Dr. Arturo Oñativía
- **CUIT:** 30-71121238-4
- **Rubro:** Venta por menor de productos de farmacia y perfumería.
- **Tipo de Persona:** Persona Jurídica.
- **Tipo societario:** Asociación.
- **Sector:** Organización sin fines de lucro. Tercer Sector de la Economía.
- **Comienzo de actividades:** El 9 de setiembre de 2008.
- **Ubicación casa central:** Lisandro de la Torre 142, Villa María – Córdoba.
- **Cantidad de sucursales:** 13 sucursales
- **Ramo de actividad:** Venta de fármacos y perfumería.
- **Cantidad total de empleados:** 32 empleados y 9 profesionales contratados.

2. Categorización de la “Asociación Mutual Dr. Arturo Oñativía”

- **Según el fin último:** sin fin de lucro.
- **Según origen de los recursos:** privado.
- **Según alcance:** regional.
- **Según el tamaño:** mediana.
- **Según el área de actividad:** salud.
- **Según el sector en que está inserta la organización:** tercer sector.
- **Según la naturaleza jurídica:** persona jurídica.

3. Análisis del entorno industrial – Análisis PESTEL

4. Dimensión jurídico – legal

5. Nivel nacional.

El Estado cumple un rol fundamental como agente regulador de la actividad, brindando no sólo el marco legal sino también los mecanismos de gestión y/o control necesario para el funcionamiento del sector. En este contexto, cobra especial importancia la función del Ministerio de Salud de la Nación, así como también sus respectivas dependencias, institutos y entidades descentralizadas. El marco regulatorio nacional en materia de medicamentos está compuesto fundamentalmente por las siguientes normas:

- **Ley de Medicamentos 16463/64:** fija los criterios científicos y sanitarios (condiciones) de aprobación y autorización de comercialización de medicamentos.

- **Decreto 9763/64 (reglamentario de la Ley de Medicamentos):** determina que el ejercicio del poder de policía sanitario –en lo que se refiere a las actividades indicadas en el art. 1º de dicha ley– se hará efectivo en el ahora Ministerio de Salud de la Nación.
- **Decreto 2284/91 de Desregulación Económica:** establece desregulaciones en lo que se refiere a la comercialización e importación de medicamentos y a la fijación de precios.
- **Decreto 150/92 (y sus modificatorios):** normas para el registro, elaboración, fraccionamiento, prescripción, expendio, comercialización, exportación e importación de medicamentos.
- **Ley de Confidencialidad 24.766/96:** establece la protección como confidencial de la información solicitada por la autoridad sanitaria como requisito para la aprobación del registro o autorización de comercialización de productos.
- **Ley de Régimen de Farmacias 17.565.**
- **Ley de Ejercicio de la Medicina 17.732.**
- **Ley 25.649/02 de Promoción de la utilización de Medicamentos por su nombre genérico (y su decreto reglamentario):** regula la prescripción por nombre genérico y la dispensa, por parte del farmacéutico, de los sustitutos convenientes. Obliga al profesional a prescribir por Denominación Común Internacional (CDI).
- **Resoluciones del Ministerio de Salud de la Nación.** Con el propósito de promover la accesibilidad de medicamentos y productos médicos, en julio de 2011 se aprobó la Ley 26.688. Esta norma declara de interés nacional la investigación y producción pública de medicamentos, materias primas para la producción de medicamentos, vacunas y productos médicos, entendiéndolos a los mismos como bienes sociales. La presente ley tiene entre sus objetivos establecer un registro de laboratorios de producción pública, constituir un marco de referencia para la producción de medicamentos y promover la investigación, desarrollo y producción de medicamentos huérfanos; entre otros. Por su parte, la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), en virtud de las facultades conferidas por su decreto de creación, regula la actividad a través de diversas disposiciones y programas. Específicamente dentro de dicho organismo, el Instituto Nacional de Medicamentos (INAME) tiene como misión la fiscalización y control de los medicamentos de origen nacional o importado. También ejerce las actividades de fiscalización de los establecimientos que realizan actividades de elaboración, importación y en algunos casos de distribución de dichos productos. Cabe destacar además que el INAME ha sido aceptado como miembro de PIC/S – Pharmaceutical Inspection Cooperation Scheme – a partir del 1 de enero de 2008, convirtiéndose así, en el primer país latinoamericano en ser miembro de ese esquema de cooperación en materia de buenas prácticas de manufactura y control del que participan las principales agencias sanitarias europeas y de países asiáticos.
- Las asociaciones mutuales se encuentran reguladas a través de la Ley 20.321, donde se establecen las pautas de integración, inscripción, funcionamiento y disolución.

- El sector debe funcionar conforme a la resolución 310/04, donde se establece que las organizaciones mutuales del sector deben efectuar “Programa de Salud Sexual y Procreación Responsable de acuerdo a la Ley 25.673”, no cobrando ningún tipo de coseguro a cargo de los beneficiarios. También se fijan nuevos márgenes de cobertura en los distintos medicamentos.
- Además, deben funcionar conforme a la resolución 758/04 de la Superintendencia de Servicios de Salud de la Nación. Modificándose las Resoluciones Nro. 201/2002 y 310/2004, en relación con las altas o bajas, tanto de principios activos como de precios, en la cobertura de medicamentos para los beneficiarios del “Programa Médico Obligatorio de Emergencia”.

6. Dimensión económica

7. Nivel internacional

- **Modelo de investigación, desarrollo y comercialización de medicamentos.** Al igual de lo que ocurre en la mayoría de las industrias líderes, en la farmacéutica los países desarrollados son los principales consumidores del mundo. Esta situación está estrechamente relacionada con el elevado poder adquisitivo de buena parte de sus habitantes, como así también con la mayor proporción de población de la tercera edad que caracteriza a dichas naciones.

Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el 80% del consumo mundial de medicamentos es explicado por el 25% de la población mundial con mayores niveles de ingresos. A este punto, resulta interesante destacar que se espera que en los próximos veinticinco años los patrones de producción y consumo de los principales países en desarrollo (China, India, Brasil, Rusia, México, Indonesia y Turquía) tiendan a asemejarse cada vez más a los de las potencias desarrolladas.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que en la actualidad el porcentaje de inversión en I&D que se destina a la producción de medicamentos relacionados con enfermedades y afecciones típicas de países subdesarrollados o en desarrollo (SIDA, malaria, enfermedades respiratorias y gastrointestinales) es considerablemente inferior al de los países desarrollados (cardiopatías y cáncer). En efecto, solo el 3% de dichas inversiones está dirigido a producir medicamentos contra aquellas enfermedades que representan el 90% de la carga global de enfermedades. A su vez, hoy en día la mayoría del gasto en medicamentos corresponde al tratamiento de enfermedades y no a su prevención. Al respecto, el Proyecto de Prioridades en el Control de Enfermedades (DCPP) señala que la salud mundial podría mejorar de manera sustancial mediante la aplicación de un conjunto de medidas sencillas y económicas como la prevención de enfermedades mediante campañas de vacunación, el suministro de suplementos vitamínicos y el uso de preservativos, entre otros. También consideran fundamental la detención y tratamiento temprano de las enfermedades.

8. Nivel nacional

- **Características del sector:**

- En el año 2010, se identificaron 465 empresas privadas en la Argentina dedicadas a la fabricación de productos farmacéuticos, químicos medicinales y botánicos, según datos suministrados por el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS).
- En cuanto al tamaño de este grupo de firmas identificadas para el año 2010, el 17% puede ser caracterizado como empresas grandes -más de 100 empleados-, el 60% como Pyme, y el resto como microempresas al tener menos de 5 empleados. Esta distribución según el tamaño de las firmas se ha mantenido relativamente estable en los últimos años.
- Las firmas de origen nacional son la principal fuente de trabajo en el sector, siendo empleadoras del 73% de los puestos de trabajo registrados en 2010. Cerca del 78% del empleo total es generado por firmas grandes.

- **Concentración de mercado.** Al analizar los niveles de concentración en la industria de farmacias en el país, es necesario tener presente una serie de consideraciones. En particular, debido al elevado grado de diferenciación de producto y escasa posibilidad de sustitución, el porcentaje de participación de cada empresa sobre las ventas totales del sector no es un buen indicador de la distribución del mercado y del poder de sus jugadores, ya que no permite observar el peso relativo de cada compañía por tipo de producto o subcategoría. En efecto, al distinguir los productos por grupo anatómico o clase terapéutica, los indicadores de niveles de concentración resultan muy superiores, encontrándose en más de un caso, situaciones de monopolio u oligopolio.

Los principales clientes de los laboratorios son las droguerías y mayoristas, que en conjunto explican el 86% de sus ventas. Por su parte, las farmacias adquieren directamente cerca del 8%, mientras que las compras institucionales de clínicas y hospitales rondan el 5%.

A su vez, la mayor parte de las ventas de droguerías y mayoristas se efectúa hacia farmacias en un porcentaje similar al que ellos representan para los laboratorios.

- **Determinación del Precio.** La determinación de los precios en el mercado de los medicamentos es un proceso complejo y difuso, y difiere significativamente de lo modelizado bajo el supuesto de competencia perfecta.

En esta dinámica intervienen tanto el paciente y los laboratorios (en los extremos de la demanda y oferta, respectivamente) como los diferentes intermediarios a lo largo de la cadena de valor. Al respecto, cabe destacar algunos puntos para comprender cómo se forma el precio de los medicamentos desde sus costos de producción en fábrica hasta el importe final de venta al público. La primera consideración a tener en cuenta radica en el hecho de que, en términos generales, la demanda (el paciente) no tiene la capacidad de identificar productos similares o sustitutos. Ya sea

porque no existan tales bienes o porque el consumidor no dispone de la información o la capacidad técnica para comprenderla. Esta situación lo sitúa en una posición de mayor dependencia, tanto del propio producto como de los diferentes actores que componen la oferta. En términos económicos, la elasticidad cruzada de la demanda de una determinada droga o principio activo respecto a un potencial sustituto, es relativamente baja. Ante una disminución en el precio de un bien sustituto o incluso la aparición de un producto de similares características farmacológicas, pero más barato, el paciente no ajustará su pauta de consumo, puesto que depende de un tercero que lo asesore y autorice para hacerlo.

Un segundo aspecto a contemplar, tiene que ver con la oferta. En particular, con los laboratorios y sus estrategias de diferenciación de producto. En la actualidad, las compañías farmacéuticas procuran ofrecer productos con un elevado nivel de diferenciación, a fin de reducir las posibilidades de sustitución y maximizar los beneficios. Si bien esta estrategia tiende a consolidar el mercado y a generar asimetrías de información entre oferentes y demandantes, también es cierto que posee importantes beneficios en materia de especialización, innovación y desarrollo de productos.

Por último, es importante considerar el rol que juegan un conjunto heterogéneo de agentes de intermediación, que van desde los transportistas, distribuidores y agentes de propaganda médica, por un lado, y el Estado, las financiadoras, aseguradoras y prepagas, por el otro, hasta los propios farmacéuticos y médicos. Estos actores consideran en su accionar los incentivos que surgen de su interacción con la oferta y la demanda.

En definitiva, y en términos generales, la asimetría de información existente se traduce en una debilidad relativa de la demanda frente a la oferta al momento de incidir sobre el precio, lo cual aleja la situación teórica de competencia perfecta.

- **Conformación teórica y práctica de los precios.** En términos teóricos, cada sector de la cadena de valor va adicionando tanto impuestos como márgenes de utilidad, hasta llegar a un precio de venta al público institucionalizado y referencial. Sin embargo, la realidad parece demostrar que los precios a lo largo de la cadena se determinan hacia atrás, tomando como base al precio de venta al público sugerido en el manual farmacéutico Kairós. En este caso, el proceso podría esquematizarse de la siguiente manera:
 - Los laboratorios proponen el precio de venta al público de los medicamentos que producen.
 - Las droguerías compran dichos productos a los laboratorios con un descuento de, por ejemplo, el 39% sobre el precio de venta al público.
 - Las farmacias les compran a las droguerías con descuentos del 33%, también sobre el mencionado precio de venta al público.

De esta manera, cada participante de la cadena conforma su rentabilidad final en observancia de este precio y del resto sus costos directos e indirectos. Asimismo, también resultan importantes

otros mecanismos de financiación cruzada entre las partes, como, por ejemplo: descuentos, ofrecidos por farmacias a clientes institucionales y consumidores individuales; descuentos, brindados por laboratorios a los seguros de salud; notas de crédito, otorgadas por los laboratorios a las farmacias, para contribuir al mantenimiento de su rentabilidad; bonificaciones, cedidas por las farmacias a los seguros de salud como parte de sus estrategias comerciales.

- **Evolución de los precios.** Existen numerosos obstáculos metodológicos para realizar una comparación de precios coherente. Por un lado, puede haber diferencias de principio activo, de origen de dicho principio activo, de excipientes, de forma farmacéutica (comprimidos, de liberación retardada, etc.), de concentración, de packaging, entre otros. También puede tratarse de un medicamento original del laboratorio que realiza I&D, o una copia genérica con o sin marca. Asimismo, existen diferencias si el medicamento es de prescripción o de venta libre y deben considerarse cuestiones relativas a las patentes de producto y su vigencia. A su vez, es importante contemplar las diferencias de financiación, tipos de sistema de seguridad social y porcentajes aplicados, si se trata de medicación de internación o ambulatoria. Por último, las diferencias de métodos de fabricación, control de procesos y calidad del producto terminado.

A pesar de dichas dificultades, la industria maneja un precio promedio ponderado que sirve de referencia para conocer la evolución general del mercado y comparar tendencias por productos, grupos y categorías.

A la hora de fijar los precios otra variable determinante puede ser el nivel de inflación registrada en el país (el cual fue de un 27% en los registros del INDEC 2015), que repercutirá en el aumento de tarifas en medicamentos. Por lo que el factor económico es uno de los factores más determinados por la conjunción de muchos otros aspectos que rodean el entorno donde se encuentra inmersa la industria.

9. Dimensión política

10. A nivel nacional

- **Controles estatales al sector.** El Estado implementó el programa “Cobertura Universal de Salud” que viene a reemplazar al programa “Remediar” de la anterior gestión. El mismo consiste en provisión gratuita de medicamentos ambulatorios. Fue formulado como estrategia central del Ministerio de Salud de la Nación Argentina para garantizar el acceso de la población más vulnerable a los medicamentos esenciales.

Acorde a las políticas del Ministerio de Salud expresadas en el Plan Federal de Salud, la Política Nacional de Medicamentos ha definido como objetivos fundamentales el incremento de la accesibilidad; hacer más transparente el mercado; favorecer la eficiencia del gasto en salud; brindar alternativas al consumidor; y promover el uso racional de los medicamentos. Los organismos responsables de este programa en las provincias son los Ministerios de Salud provinciales con los cuales se ha firmado un convenio de adhesión.

Los destinatarios son todos los ciudadanos, especialmente los más vulnerables, para que tengan acceso a los servicios de calidad que necesitan a lo largo de todo su ciclo de vida, sean de promoción, prevención, curación, rehabilitación o cuidados paliativos, sin tener que pasar por dificultades financieras para pagarlos. Una condición ineludible es efectuar la consulta médica en el Centro de Atención Primaria de la Salud (CAPS) correspondiente a su lugar de residencia. Si el médico le prescribe un medicamento, el mismo le es suministrado directamente en el mismo lugar, de forma enteramente gratuita, en cantidades acordes a las dosis y duración del tratamiento prescripto.

La ley que reglamenta el funcionamiento de las farmacias y el ejercicio de los farmacéuticos está plagada de vicios. Faltan herramientas y personal para hacer mejores controles. Como siempre, los perjudicados son los ciudadanos. Varias máximas en comunicación hacen hincapié en que para que un mensaje sea claro no debe haber redundancias, contradicciones, escasa o demasiada información. La Ley 5.483 que regula la actividad de los farmacéuticos peca de todas esas fallas. En sus 99 artículos intenta ordenar y regular el ejercicio de la profesión y de las farmacias de la provincia, pero genera dudas. Esas dudas, quizás, expliquen el porqué de cierto desorden que deja inconformes a los farmacéuticos, a los inspectores que controlan y a los clientes que compran. Es curioso que todos noten que hay problemas y que nadie señale un culpable.

El tipo de control ejercido desde lo político, repercutirá de manera trascendente en las industrias farmacéuticas ya que determinará, los precios de diferentes medicamentos, posicionándolos o no como imprescindibles para la sociedad. Además, el control correcto de las farmacias permitirá un manejo mucho más claro del desempeño de las mismas, dicha regulación esta ejercida desde lo nacional y luego de una manera más específica desde el ámbito provincial.

11. Dimensión social

12. A nivel nacional

- **Automedicación.** De acuerdo a un informe publicado por la Confederación Farmacéutica Argentina en 2015, el 87% de las personas encuestadas, en Buenos Aires y Córdoba, toman medicamentos de venta libre. Pero más de la mitad desconoce los efectos adversos.

De este modo, se puede asegurar que la población consume medicamentos de venta libre en forma permanente. “Esto es consecuencia directa de su exposición permanente a campañas publicitarias, muchas de ellas con mensajes engañosos o que ocultan información importante”, analizaron desde la Confederación Farmacéutica.

Otro dato que se desprende de la encuesta es que el 24% de los encuestados consume medicamentos de venta libre en forma diaria. O sea que un medicamento que es vendido sin prescripción para una dolencia simple, es utilizado como un medicamento para una enfermedad crónica, en muchos casos sin asesoramiento profesional.

Es a partir de esos datos que la Confederación Farmacéutica advierte que la población argentina tiene una preocupante cultura de autoconsumo. Se debe tener en cuenta que los medicamentos

de venta libre no requieren receta médica, pero justamente por ello es necesaria la consulta con el profesional farmacéutico, porque los medicamentos de venta libre no son inocuos, sino que, como cualquier otro medicamento tienen efectos adversos. Exhibidos en góndolas, el fácil acceso a los remedios incrementa su auto-consumo.

Según datos del Sindicato Argentino de Farmacéuticos y Bioquímicos, hay cinco medicamentos que los argentinos consumen sin control: aspirina, paracetamol, ibuprofeno, clonazepam y viagra. Estos datos surgen del último informe elaborado por el Sindicato Argentino de Farmacéuticos y Bioquímicos (Safyb), en el marco de un relevamiento realizado desde enero hasta diciembre de 2013, y que ponen en evidencia una situación alarmante. De ese modo, y se evidencia claramente con las cifras, la automedicación en Argentina sigue creciendo.

13. A nivel provincial

- Características del público en el entorno de la organización.
 - *Longevidad de la población.* La población de la provincia de Córdoba es de 3.304.825 habitantes, de los cuales 1.607.428 (49%) son hombres y 1.697.397 (51%) son mujeres. Los datos muestran que el índice de masculinidad, o razón de sexo, es de 95%, valor característico de zonas urbanas, ya que el índice se ve afectado por factores variados, tales como la longevidad, generalmente mayor en las mujeres. Al nacer una mujer espera vivir 79 años y un hombre 71.
 - *Tasa de natalidad y mortalidad.* En el 2011 la tasa de natalidad en la provincia de Córdoba fue del 16,9% (58.218 nacimientos). La tasa de defunciones fue de 8,1% (28.133 habitantes).

Conclusiones: El crecimiento y estructura poblacional están dados por diferentes factores sociodemográficos, entre los que se conocen y se observan una mayor esperanza de vida al nacer, reducción de la mortalidad infantil, disminución de la tasa de fecundidad y aumento del control de la natalidad. El desarrollo del sector también se verá a su vez, claramente influenciado por factores como la cobertura sanitaria, servicios prepagos y porcentaje de distintas discapacidades o tratamientos especiales.

14. Dimensión tecnológica.

Para analizar la dimensión tecnológica del entorno de la organización es necesario distinguir:

- **Farmacia Galénica.** Se encarga de la transformación de drogas que proporcionen una adecuada respuesta terapéutica, dedicándose al diseño de las formas farmacéuticas o formas de dosificación. Está relacionada estrechamente con la Ingeniería Química a través de la Tecnología Farmacéutica y con la Farmacología a través de la Biofarmacia y Farmacocinética.
- **Farmacotecnia, Tecnología farmacéutica.** Desarrolla medicamentos para su dispensación y las distintas etapas para la elaboración. Comprende todos los medios y procesos que se llevan a cabo

durante la fabricación y el uso de todo tipo de maquinaria para formularlas, manufacturarlas, esterilizarlas cuando corresponda, controlarlas y acondicionarlas para su correcta dispensación al público.

- **Cosmetología.** Producción de preparados embellecedores. Actualmente, la cosmética se ha constituido en una verdadera industria en la que participan la química, la biología, la farmacia y la medicina.

15. A nivel internacional.

- **Barreras de entradas altas.** La industria farmacéutica mundial posee fuertes barreras a la entrada. Sin embargo, quedan algunos grados de libertad para el ingreso de empresas de los países en desarrollado, ya sea a través de la producción a bajo costo de drogas de patentes caídas, o bien por la realización de desarrollos en nichos para tratamientos específicos.
- **Concentración de la industria.** La industria farmacéutica está formada principalmente por compañías multinacionales con numerosas filiales en todo el mundo. Es por ello que el grado de concentración es alto.
- **Investigación y desarrollo.** A nivel mundial, el monto invertido en investigación y desarrollo por parte de las empresas miembro de PhRma (Pharmaceutical Research and Manufacturers of America) alcanzó los U\$S 48,5 billones en 2012. Si se considera la inversión en investigación y desarrollo de las primeras 50 compañías más importantes del mundo, el monto asciende a U\$S 116,9 billones.
- La empresa que se encuentra primera en el ranking, según datos de la consultora PMFarma (Portal Iberoamericano de marketing farmacéutico) para el año 2011, fue Novartis con una inversión anual de U\$S 9,6 billones. En segundo lugar, se encuentra Roche con U\$S 9,4 billones y le sigue Pfizer con U\$S 9,1 billones. A nivel global, el total de inversiones en investigación y desarrollo alcanza un 16,4% sobre el total de ventas, según datos de PhRma para el año 2012. De esta manera, los primeros cinco laboratorios más importantes en nivel de ventas concentran el 37,7% de las inversiones en investigación y desarrollo (considerando las realizadas por los 50 laboratorios analizados). Las 10 primeras empresas concentran el 61,5%, mostrando un alto grado de concentración en las industrias más grandes.
- Es por ello que se considera que, el desempeño de la industria farmacéutica presenta una fuerte dependencia del ritmo de innovación, traduciéndose en una mayor o menor capacidad de lanzar nuevos productos al mercado. En la actualidad, el desarrollo de la biotecnología y de nuevas tecnologías está produciendo cambios en el comportamiento de los laboratorios, que desarrollan nuevas estrategias de investigación y desarrollo, así como también nuevas estrategias para mantener su presencia en el mercado, como el lanzamiento de medicamentos genéricos o similares a los ya existentes, entre otras.

16. A nivel nacional.

En el año 2011, según datos de CILFA, se invirtieron en Argentina \$390,5 millones en Investigación y Desarrollo.

Los productos de producción nacional tuvieron un significativo crecimiento en las ventas al mercado interno durante los últimos años. Dicho crecimiento es reflejado en la creciente utilización, capacidad productora instalada y las inversiones (en tecnología, maquinarias y plantas productoras), con el objetivo de abastecer a un mercado interno en constante crecimiento y reforzar la presencia en nuevos mercados.

Respecto a la localización geográfica de la producción farmacológica, el sector presenta una significativa concentración en el área metropolitana (79% entre CABA y GBA). Luego de Buenos Aires, las provincias con mayor concentración son Santa Fe y Córdoba, aunque con valores significativamente inferiores (6,5% y 5,7%, respectivamente).

17. Características generales de la industria

Para relevar este punto, se utilizó una vez más revisión documental, en distintos medios gráficos y web, análisis de estadísticas de distintos organismos claves en la industria.

- **Complejidad.** Debido a la gran cantidad de actores que involucra, y a la diversidad de roles que estos asumen a lo largo de la cadena de valor, la industria farmacéutica se caracteriza por un alto grado de complejidad sistémica. En efecto, su elevado ritmo de innovación la asemeja a industrias líderes en ese campo, como la informática y la robótica. A su vez, al considerar la variedad de productos y el tamaño de las compañías que la integran, se encuentran similitudes con la industria de alimentos y bebidas. Por su volumen de facturación podría compararse con la industria bélica y armamentista. Finalmente, por la cantidad de intermediaciones y mecanismos de financiación de los que se vale, tiene muchos puntos en común con el sector de servicios médicos, con el cual está estrechamente relacionada.
- **Nivel de competencia.** Al analizar este punto se debe tener en cuenta dos fuerzas que pugnan en sentido contrario. Por un lado, el ambiente en que se desarrolla la industria farmacéutica se caracteriza por ser altamente competitivo; las compañías líderes compiten con vehemencia por la diferenciación de producto y el desarrollo de drogas que presentan mayor potencial. A su vez, estas empresas se enfrentan a una fuerte competencia por parte de laboratorios que producen medicamentos genéricos. Estos invierten escasos recursos en I&D, y se benefician con la producción de drogas cuyas patentes han expirado, o aprovechan los vacíos legales existentes en este aspecto. Además, como no deben lidiar con grandes estructuras de costos, sus precios suelen ser inferiores, lo cual dificulta más aún la situación para las firmas innovadoras. Finalmente, toda

la industria farmacéutica compite con otras formas de cuidado de la salud, debiendo demostrar que sus productos son potencialmente superiores a dichas alternativas.

Por otro lado, el mercado de medicamentos exhibe estructuras de competencia imperfecta. En este caso, la asimetría de información, la heterogeneidad de los productos y la relativa escasez de oferentes, reducen el grado de competencia efectiva en el mercado.

- **Asimetría de información y relación de agencia.** Los laboratorios son quienes poseen más y mejor información, en tanto que el enfermo y consumidor final se ubica en el extremo opuesto. Entre estos dos, se encuentra un profesional que cumple un rol fundamental de intermediación y es, en esencia, el verdadero agente decisor en la compra. En la mayoría de los casos, a excepción de la compra de genéricos o de medicamentos de venta libre, la decisión de consumo de un determinado medicamento, su marca y dosificación, no es tomada por el consumidor final sino por el médico. Éste cuenta con conocimientos suficientes para reducir dichas asimetrías, aunque no es ajeno a la existencia de promociones, publicidades y diferentes mecanismos de incentivos por parte de la oferta.
- **Regulación y control de precios.** En términos generales la industria farmacéutica se caracteriza por tener un alto grado de regulación. En particular, el rol que juegan los gobiernos en el control de precios adquiere relevancia por incidir directamente sobre la principal variable de este mercado. Como resultado, el precio de un mismo producto puede diferir significativamente de una región a otra. En Argentina, es común que existan acuerdos que funcionan como mecanismos de protección del poder adquisitivo de la población ante aumentos sostenidos de los precios de determinadas categorías de medicamentos o frente a restricciones de oferta de algunas clases de drogas terapéuticas. No obstante, en muchas ocasiones, el alcance de los acuerdos y su efectivo cumplimiento resultan insuficientes para ser considerados como un mecanismo operativo e institucionalizado.
- **Innovación y desarrollo.** El desempeño de la industria presenta una fuerte dependencia del ritmo de innovación, traduciéndose en una mayor o menor capacidad de lanzar nuevos productos al mercado. La marcada importancia ubica a esta industria como una de las que más invierte en este concepto.
- **Protección de patentes.** La protección de patentes es una de las condiciones fundamentales para garantizar el desarrollo de la industria farmacéutica a lo largo del tiempo. Este instrumento legal tiene como propósito inducir el desarrollo de nuevas drogas y medicamentos, a cambio de la exclusividad de su explotación durante un período de tiempo determinado. De esta manera, el inventor consigue rentabilizar los recursos invertidos durante el proceso de I&D.

Una de las dificultades que actualmente enfrenta la industria gira en torno a la relativa ineficiencia de las leyes y de los mecanismos que bregan por su cumplimiento, en materia de protección de patentes. A esta problemática se le suma el acortamiento de los ciclos de vida y horizontes de recupero de inversión de cada producto. Puntualmente, en numerosos países, una vez que expiran las patentes las empresas que producen genéricos comienzan a producir grandes cantidades de productos con los mismos principios activos de los medicamentos hasta ese entonces protegidos. Como estas empresas no deben afrontar los costos de I&D que supone desarrollar las drogas, pueden competir fuertemente a través de precios más bajos.

- **Gestión de portafolio de drogas.** Este punto constituye uno de los principales determinantes para las grandes compañías al momento de diseñar sus estrategias de negocios en el largo plazo. Teniendo en cuenta los significativos recursos requeridos, los tiempos de desarrollo y las probabilidades de éxito en el mercado de cada nueva droga y producto, resulta clave realizar una planificación estratégica de las inversiones en I&D y marketing. De hecho, aquellos proyectos que encaran las compañías hoy, determinan su performance financiera 10 o 15 años después. A su vez, como las ventas y los ciclos de vida de los productos se encuentran estrechamente ligados con el plazo de vigencia de las patentes, las compañías deben planificar sus inversiones en función de ello. Un correcto monitoreo de esta situación reduce las probabilidades de pérdidas por falta de nuevos productos, la expiración de las patentes de sus principales drogas y nivel de competencia de los competidores. Si bien es cierto que estas situaciones pueden ser suavizadas mediante la adquisición de pequeñas compañías especializadas en desarrollo de nuevas drogas, o incluso la compra de patentes de competidores, en todos los casos se estarían pagando altos precios por estos activos, lo cual reduce la rentabilidad, al menos temporalmente.

18. Cadena de valor y estructura productiva

Para este punto, se procedió a buscar información en organismos claves de la industria, por lo que se llegó a la conclusión de que, en términos generales, la cadena de valor de la industria farmacéutica se compone por tres eslabones:

- Los laboratorios, que llevan a cabo actividades de I&D, producción de moléculas básicas, principios activos y medicamentos.
- La distribución, cuyos principales agentes son las distribuidoras y droguerías.
- Y la venta o reparto final, a cargo de hospitales, clínicas, sanatorios y farmacias.

Adicionalmente, a lo largo de toda la cadena intervienen diferentes agentes de gestión y mecanismos de financiación: mandatarias, obras sociales, empresas de medicina prepaga, mutuales, aseguradoras, planes asistenciales, como así también de regulación y control por parte del Estado o de entidades civiles de diverso tipo, entre otros.

19. Características generales del sector

Éste es un sector estratégico para la mayoría de los países desarrollados, debido a su participación en el PBI, la cantidad de empleos que genera, sus aportes a la investigación, su vinculación con la ciencia y la tecnología y las implicancias sociales relacionadas con el cuidado de la salud y las mejoras de la calidad de vida de la población.

En Argentina, esta industria ha manifestado un gran dinamismo durante los últimos treinta años, en respuesta tanto a cambios en el escenario local como a tendencias a nivel global. A diferencia de otros países de América Latina, la industria farmacéutica nacional está asentada en un fuerte principio de arraigo, tradición y pertenencia. En efecto, el peso de las compañías locales es destacable y en los últimos diez años han crecido tanto en volumen producido como en montos facturados. Adicionalmente, han incorporado capital, trabajo y tecnología, impulsando con su crecimiento y desarrollo a la economía en su conjunto.

Actualmente, los dos laboratorios que lideran el mercado local son argentinos y surgieron hace más de setenta años como empresas familiares. Los mismos se erigen como ejemplos de supervivencia y éxito en un ambiente complejo, signado por los cambios rápidos y las sucesivas crisis.

20. Factores claves de éxito

Para este punto se procedió una vez más a la revisión documental, análisis de medios gráficos y web, estadísticas de organismos claves, revistas especializadas y entrevistas a actores claves en la industria local. Se concluyó lo siguiente:

- **Buen servicio al cliente.** Las farmacias poseen una realidad competitiva muy alta dado que el producto que ofrecen es homogéneo, donde la diferenciación tiene que residir en el servicio al cliente, que es lo más importante del negocio. La buena atención es clave para la fidelización y captación de clientes, dado que es crítico el contacto con las personas desde un primer momento.
- **Amplitud en la línea de productos.** La farmacia actual debe contemplar una variedad amplia en lo que se refiere a medicamentos: marcas comerciales, medicamentos genéricos, distintas presentaciones, tamaños, etc. Aunque también ofrecer otras líneas de productos complementarios tales como: cosmetología, perfumería, marroquinería, accesorios y complementos, cobranza de impuestos, golosinas y de los más variados productos colabora en la captación del cliente. Mientras mayor variedad posea la oferta más factible resultará atraer y satisfacer distintas necesidades de los clientes actuales y potenciales.
- **Amplitud horaria en la atención y entrega rápida.** Es un servicio utilizado por las farmacias para captar más clientes ofreciendo un amplio horario de atención e incluso sumando servicio de delivery, a veces gratuito, para captar más cantidad de clientes. Un concepto derivado de la fuerza motriz cultural en la que viven las personas en la vorágine actual.

- **Ubicación estratégica.** Las ubicaciones de los locales de ventas son fundamentales para el éxito de una organización de este tipo. Las zonas más convenientes son en el casco céntrico de las ciudades y en la proximidad de sanatorios y clínicas médicas.
- **Opciones de pago.** Las cuentas corrientes personales y la aceptación de tarjetas de crédito son claves fundamentales para no perder ventas y ampliar la cartera de clientes.

21. Mercado local de Villa María- Mapeo organizacional

Para realizar este punto, se procedió a realizar un análisis documental en páginas amarillas, guía telefónica y constatada con relevamiento físico de las direcciones.

La industria comercial de fármacos local se caracteriza por ser altamente competitiva y atomizada, aunque se detecta una participación mayoritaria de dos organizaciones locales que poseen varias sucursales ubicadas estratégicamente en distintos puntos de la ciudad. Una de ellas ofrece atención las 24 horas, lo cual la ha distinguido y popularizado. La dinámica competitiva del sector está relacionada básicamente con la posibilidad de ofrecer amplitud en la línea de productos en lugares estratégicos. Otro factor clave del éxito es el cero stock y el vínculo estrecho con las droguerías, lo cual reduce costo de almacenamientos, costos por desperdicios, y dinamiza el flujo de productos.

Los competidores del mercado Villa María son:

Grandes competidores con fines de lucro

- Farmavida Casa Central 24 horas (Mendoza 1190 esq. 9 de Julio)
- Farmacity (25 de mayo 156)
- Farmavida I (Chile 158)
- Farmavida II (San Juan 1356)
- Farmavida III (San Juan 1510)
- Farmavida IV (San Martín 394 esq. Tucumán)
- Farmavida IX (Sarmiento 1966)
- Farmavida V (La Rioja esq. José Ingenieros)
- Farmavida VII (Paseo Villa María Local 430 Ruta Nacional 158 km 155,5)
- Farmavida VIII (San Juan 1270)
- Farmavida X (Av. Larrabure 1486)
- Farmacia Moderna (Marcelino) (Bv. Vélez Sarsfield 388 esq. Italia)
- Farmacia Moderna I (San Martín 13)
- Farmacia Moderna II (Buenos Aires 1301 esq. Lisandro de la Torre)
- Farmacia Moderna VIII (9 de Julio 155)
- Farmacia Ecofarma (Grupo Paviotti) (Entre Ríos esq. Manuel Belgrano)

Medianos y Pequeños competidores con fines de lucro

- Farmacia Del Subnivel (Bartolomé Mitre 54)
- Farmacia Tallone (Santa Fe esq. Bv. España)
- Farmacia Lamadrid (Buenos Aires 1999)
- Farmacia Devalis (San Luis 672)
- Farmacia Paula Garilans (San Martín 508)
- Farmacia Einstein (Corrientes esq. 25 de mayo)
- Farmacia Albera (Santa Fe 753)
- Farmacia Arturo M. Bas (Arturo M. Bas 599)
- Farmacia Avena (Medellín esq. Av. Universidad)
- Farmacia Avenida (Mendoza 1020)
- Farmacia Biofarma (Italia 299 esq. Av. Naciones Unidas)
- Farmacia Bruno (Catamarca 1489)
- Farmacia Chiodi (Bv. Alvear 301 esq. Mendoza)
- Farmacia Clínica Marañón (Catamarca 1376)
- Farmacia De Lourdes (Bv. Vélez Sarsfield 1235)
- Farmacia Del Cóndor (Entre Ríos 733)
- Farmacia Devalis (San Luis 672)
- Farmacia Domenino (Bv. Argentino 1700)
- Farmacia Domínguez (Bv. Vélez Sarsfield 1435)
- Farmacia Dominici (Mendoza 2155)
- Farmacia Innocente (Bv. Cárcano esq. San Luis)
- Farmacia Internacional (José Ingenieros 86)
- Farmacia La Europea (Bv. España 417)
- Farmacia La Terminal (San Luis 1430)
- Farmacia Mario Goldman (Chile 84)
- Farmacia Martoglio (Catamarca esq. Chile)
- Farmacia Mediterránea (Av. Presidente Perón 463)
- Farmacia Parque Norte (Dean Funes esq. Independencia)
- Farmacia Peirano (Bv. Cárcano esq. Corrientes)
- Farmacia Perez de Pedernera (Av. Sabattini esq. San Juan)
- Farmacia Piatto (Mendoza 449)
- Farmacia Picotti (Bv. Sarmiento 921)
- Farmacia Plaza (Av. Leandro N. Alem 24)
- Farmacia Ranco (Intendente Maciel 149)
- Farmacia Roma (Bartolomé Mitre 398 esq. Tucumán)
- Farmacia Rovira (Mendoza 2350)

- Farmacia Salud (Chiclana 1162)
- Farmacia San Lucas (Bv. Italia 346)
- Farmacia Santa Rita (Bv. Sarmiento 1879)
- Farmacia Santunione de Cavallo (Bv. Sarmiento 1769)
- Farmacia Stuppa (Bv. Alvear 1267)
- Farmacia Tallone (Santa Fe esq. Bv. España)

Grandes competidores sin fin de lucro

- Farmacia Pasteur (Mendoza 1738)
- Red de Farmacias Oñativía

Medianos y pequeños competidores sin fin de lucro

- Farmacia Asociación Mutual Ruralista - AMUR (Bv. España 97)
- Farmacia ASPURC (Buenos Aires 1475)
- Farmacia Mutual Hipólito Yrigoyen (General Paz 365)

22. Mapa del grupo estratégico de la industria de venta al por menor de fármacos en Villa María

Para realizar este mapeo, se eligieron como variables determinantes distintas combinaciones: la primera, amplitud en la línea de productos y amplitud horaria en la atención y rápida entrega. Y, en segundo lugar, competitividad en precios y ubicación estratégica.

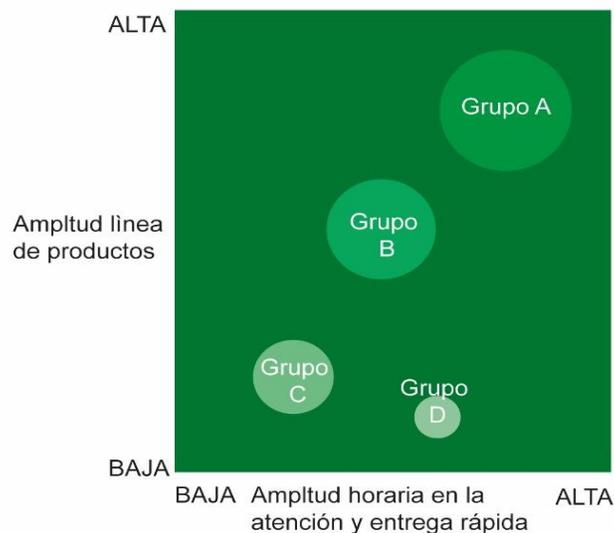


Gráfico 18: Mapa de grupos estratégicos I, "Industria de venta de fármacos al por menor en Villa María".

Grupos estratégicos:

Grupo A: Farmavida, Farmacity, Farmacias Moderna

Grupo B: Asoc. Mutual Dr. Arturo Oñativía, Ecofarma.

Grupo C: Grupo D: Pasteur, ASPURC, AMUR, Hipólito Yrigoyen

Grupo D: Arturo M. Bas, Mediterránea, Parque Norte, La Madrid.

Esta relación entre las variables amplitud de línea de productos y amplitud en el horario de atención/ entrega rápida, ayuda a visualizar cómo se diferencian los grupos existentes del sector y las barreras de movilidad entre ellos.

Las Farmacias del Grupo A poseen un capital gigantesco, numerosas sucursales y una cartera de clientes abultada. Es el que más destaca en cuanto a amplitud en la línea de productos y amplitud en el horario de atención, ya que por sus características se definen como pools de compra, lo que les permite conseguir mayor variedad a menor precio. En cuanto al horario todas manejan horarios amplios, pero la que más se destaca dentro del grupo es Farmavida, que tiene una de sus sucursales en el casco céntrico de la ciudad abierta las 24 horas.

Las del Grupo B son farmacias de porte medio a grande, con menos sucursales que las del Grupo A, pero con más que los grupos C y D. Por lo que a la hora de realizar compras poseen más poder por los volúmenes adquiridos que las pequeñas, poseen amplitud en la línea de productos y horario de atención en término medio.

Las pequeñas farmacias en su están representadas dentro del Grupo C y D, con poca diversificación en la línea de productos y con horarios de atención acotados. El grupo D está conformado por pequeñas farmacias que, si bien tienen pocas líneas de productos y escasa variedad, son más próximas a los clientes, lo que permite que con un llamado se pueda acceder a los productos con mayor facilidad. En cambio, el grupo C, está conformado por organizaciones más grandes con mayor reconocimiento, pero que se ven atrapadas en estrechas líneas de productos y horarios de atención acotados.



Gráfico 19: Mapa de grupos estratégicos II, 'Industria de venta de fármacos al por menor en Villa María'.

En este mapa estratégico se observa que el Grupo A posee la mejor posición y tamaño competitivo, en cuanto a competitividad en precio y ubicación estratégica, en el grupo A, las organizaciones poseen sucursales en puntos variados de la ciudad, FarmaVida ofrece atención en puntos dispersos de la ciudad, y un gran local comercial en el casco céntrico de la misma. Mientras que Farmacia Moderna, tiene atención en varios lugares de la ciudad y recientemente ha abierto sucursales dentro de clínicas y sanatorios de la ciudad, Farmacity es una franquicia la cual se posee un gran local comercial en una calle estratégica de la ciudad. En cuanto a precios, las tres entidades son muy competitivas, debido a su tamaño y naturaleza, este trío puede obtener muy buenos precios en las compras y trasladar dicho beneficio a sus clientes, conservando un amplio margen de ganancia.

El grupo B, nuevamente consigue una buena posición en dicho mapa, poseen mejor ubicación estratégica que competitividad en precio que las anteriores del grupo A, pero se encuentran en una posición mucho mejor que los grupos C y D.

El Grupo C, es más competitivo en precio que el D, debido a su naturaleza sindical, que con lo cual consiguen mejores condiciones de compra, pero las ubicaciones son más desfavorecidas.

El grupo D está conformado por pequeñas farmacias que son más próximas a los clientes lo que permite que se pueda acceder a los productos con mayor facilidad, pero son muy poco competitivas en precio.

Análisis de las temáticas de intervención

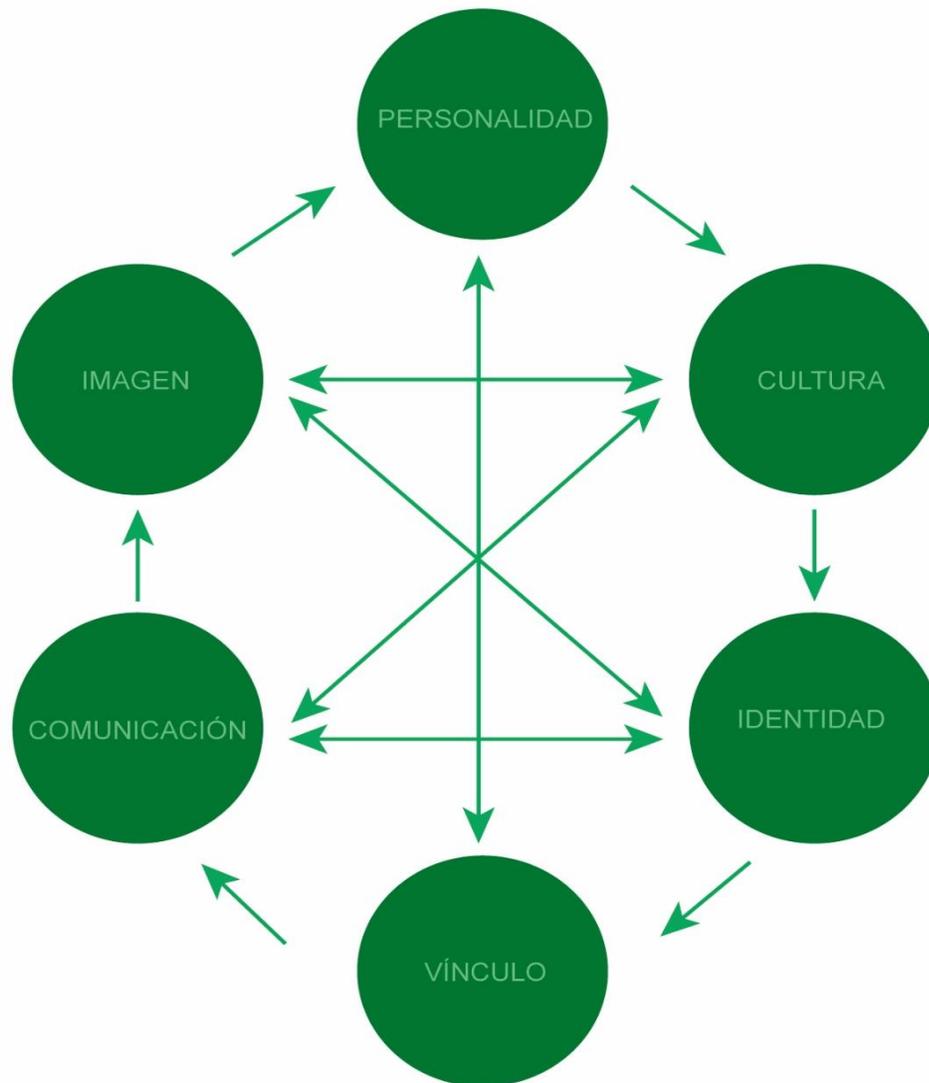


Gráfico 20: Temáticas de intervención. SCHEINSOHN, D. (1997). Op. Cit. Pág.48.

1. Análisis de personalidad

a. Reseña histórica, evolución, etapas de cambio y crecimiento

Para este punto, se realizó una entrevista personal al actual Presidente de GESTA, Miguel Ángel Olaviaga, quien comentó como fueron los principios de la organización.

El contexto en que surgió la organización madre de todas las unidades de negocio posteriores, fue en la dictadura militar. Los fundadores se animaban reunirse y resistir, entusiasmándose con la creación de una entidad social que extendiera las manos a los trabajadores de comercio y familia.

En la primavera de 1981 y con la ley mutual 20.321, nació la Asociación Mutual Mercantil Argentina, fundada con la participación de dirigentes del Centro de Empleados de Comercio de Villa María. 00

El pionero grupo de 25/30 hombres y mujeres se acodó con otras entidades sociales y dirigentes, los unía la misma necesidad, la de convertir el deseo individual en una tarea de conjunto, y en este caso, para responder a las necesidades del empleado de comercio.

Los trabajadores mercantiles reclamaban la atención de salud, los subsidios por nacimiento, casamiento y fallecimiento, la proveeduría, y AMMA los fue transformando en sus primeras prestaciones solidarias. El advenimiento de la democracia, dos años después, legitimó la institucionalidad.

AMMA creció a través de los años, aumentando con ella la diversidad de servicios, cuantiosas decisiones a tomar y la complejidad en el control, por lo cual, la descentralización fue una necesidad. Se institucionalizaron las distintas actividades a través de mutuales, cooperativas, sociedades civiles y entidades, cada una con autonomía económica y operativa, pasando a ser la institución madre GESTA (Grupo de Empresas Sociales de Trabajo Asociado), que es una asociación de asistencia empresaria, sin fines de lucro, que propicia la integración, el desarrollo de sus entidades, el resguardo de la historia y doctrina que sustenta a cada una de ellas, el aporte de ideas y proyectos sobre servicios sociales, capacitación profesional, control de calidad, auditoría y fiscalización institucional. Y unidades de negocio OSTAMMA (Obra Social de los Trabajadores Asociados a la Asociación Mutual Mercantil Argentina); AMMA (Asociación Mutual Mercantil Argentina); Asociación Mutual "Doctor Arturo Oñativía; Asociación Mutual "Dr. Esteban Laureano Maradona" Salud; S.E.A. (Sociedad Educativa Argentina); Cooperativa de Provisión, Consumo y Vivienda "Solidaridad" Limitada; CIESO (Centro de Investigaciones de la Economía Social); Cooperativa de Provisión de Servicios de Comunicación Social "Compartir" Limitada; ADYRA (Asociación Deportiva y Recreativa Amigos de AMMA); UTRACOS (Unión de Trabajadores de Comercio y Servicios de Villa María y Córdoba); Cooperativa de Provisión de Servicios de Promoción de Bienes Intangibles y Tangibles "Nicolás Repetto" Limitada.

La Asociación Mutual Dr. Arturo Oñativía nació, el 9 septiembre de 2008, desde la incubadora de empresas sociales Asociación Mutual Mercantil Argentina (AMMA), (se trata de una descentralización del antiguo Departamento de Farmacia Social de la Asociación Mutual Mercantil Argentina) con el objetivo de cubrir las necesidades de un enorme número de personas en materia de medicamentos y el fin de participación activa en el mercado de los específicos medicinales, como asimismo en los rubros de perfumería y óptica. El nombre de la mutual proviene de un hombre que se incorporó a la política convirtiéndose en ministro del presidente Arturo Umberto Illia, que promovió y consiguió que el parlamento aprobase la Ley de Medicamentos a la que se conoce como Ley Oñativía.

En septiembre de 2008, la mutual comenzaba con valiosos recursos: las nueve farmacias del grupo, más el local de perfumería, facturaban una suma anual que se acercaba a los veinticinco millones de pesos, y daba empleo a treinta personas.

Oñativía sigue los pasos de su antecesora, siendo una empresa social que no tiene fines de lucro. Los eventuales excedentes anuales deben ser capitalizados y convertidos en nuevos servicios y prestaciones

para sus afiliados. La mutual Oñativia tiene un consejo directivo integrado por jóvenes y es presidido por Nora Landart.

El camino de la mutual Oñativia no se detiene en la apertura de farmacias para dar mayor cantidad de servicios con la máxima calidad que permite el know how adquirido desde 1981 a la fecha, no se detiene en el expendio del medicamento o de cosméticos, es un servicio integral al asociado. Porque está explicitado en los objetos del trabajo mutual llegar al laboratorio propio con el propósito de fabricar medicamentos genéricos destinados a las principales patologías que padece el ser humano en esta parte de la geografía nacional. Más aun, la posibilidad de importar drogas esenciales que permitan la elaboración de medicamentos de alta complejidad, forma parte de la planificación que elabora la conducción de la mutual surgida de las filas de la Asociación Mutual Mercantil Argentina.

El negocio, se basa en la premisa de permitir el acceso de sus asociados a diferentes servicios que, individualmente no podrían recibirlos o dependerían de una suma más elevada de dinero para hacerlo. Queda consumado, así, el principio de solidaridad, uno de los valores sustanciales de la organización: “Lograr en conjunto, lo que de manera individual sería dificultoso”.

En resumen, la Asociación Dr. Oñativia, es una entidad, sin fines de lucro, dedicada a la comercialización de bienes y servicios relacionados con la salud, belleza, bienestar y maternidad. Nace de la descentralización de la Asociación Mutual Mercantil Argentina (AMMA), el 09 de setiembre de 2008. Actualmente se encuentra asesorada por el Grupo de Entidades Sociales de Trabajo Asociado (GESTA).

b. Centro psíquico – endopersonalidad

La misión, visión y los valores de la organización no se encuentran expresados formalmente, pero fueron formulados a través de un trabajo conjunto con los contactos claves de la organización, en una entrevista personal enfocada a tal efecto. Además, en dicha reunión, participaron un vendedor y la cajera de la casa central, los cuales validaron y complementaron la información recolectada.

Visión

“En Oñativia queremos ser la mejor opción para nuestros asociados en los rubros de salud, belleza y bienestar.”

Misión

“Oñativia es una organización social dedicada a satisfacer necesidades de salud, belleza y bienestar; mejorando la calidad de vida de sus asociados, a través de la comercialización de bienes y servicios, por medio de personal profesionalizado.”

Valores

La organización tiene dos fines principales, el mutualista, que trae arraigado consigo los valores de Solidaridad, Seriedad, Transparencia y Compromiso Social, traducándose estos valores en acción

solidaria, gestión cooperativa y conducta democrática. Y el otro fin, es ser una empresa sustentable, por lo que la diferenciación de precios, mejora continua del servicio, generación de mayor valor agregado, transparencia y la seriedad son los pilares que guían la actuación diaria.

Creencias

La conducta democrática, el trabajo en equipo, la acción solidaria y el interés en el acceso equitativo para garantizar una asistencia adecuada en materia de salud y bienestar. Dichas creencias se hacen presentes desde el momento de su fundación ya que el objetivo fundacional es el trabajo mancomunado para lograr satisfacer las necesidades particulares de salud y bienestar.

Objetivos

La planificación de objetivos se realiza en las reuniones de Consejo Directivo y todo lo que allí se trata consta en actas. Esto permite a la organización ir haciendo un seguimiento, mes a mes, de los propósitos alcanzados y de las cosas a ajustar para poder cumplir con lo que no se pudo cumplir.

Los objetivos A CORTO PLAZO son:

- Afiliar al 60% del mercado objetivo, en el año 2019.
- Abaratar el costo de los remedios para los afiliados, en un 30% más, a través de convenios con las Obras Sociales, sumando la cobertura de las mismas con una bonificación de la mutual, en el primer semestre del año 2019.
- Incrementar las ventas en un 50% respecto al año anterior, en el año 2019.
- Crear un mecanismo que asegure el cumplimiento de las normativas y regulaciones aplicables de los organismos de contralor, en un plazo de 3 meses.
- Estandarizar los procesos organizacionales mediante un manual de procedimientos, en el término de 6 meses.
- Definir responsabilidades y actividades, mediante un manual de funciones, en un plazo de 8 meses.
- Trabajar por objetivos y evaluar los resultados periódicamente, para detectar el logro de al menos el 80% de los objetivos plasmados, en el año 2019.
- Priorizar la eficiencia y eficacia en las operaciones, en el transcurso del año.
- Realizar un sistema de registro de quejas de los asociados, en el segundo semestre del 2019.
- Firmar 20% más de convenios que el año anterior, en el transcurso del año.

Los objetivos A LARGO PLAZO son:

- Ser líder en manejo de recursos humanos, en el plazo de 3 años.
- Implementar la producción propia de fármacos de alta demanda, en un plazo de 5 años.
- Abrir 5 nuevas sucursales, dos es Villa María, una en Rosario, una en Las Varillas y otra Bell Ville, en el plazo de 3 años.

- Ser flexible ante las nuevas necesidades de los socios y adaptarse a los cambios del contexto.
- Incorporar el servicio de 24 hs en la farmacia central, en el plazo de 1 año.

c. Mesopersonalidad - cuerpo físico

Carácter corporativo estructural

- **Tamaño de la organización.** Siguiendo la clasificación de la SePyme, su tamaño es medio (ver anexo 1), actualmente posee 13 sucursales distribuidas en la provincia de Córdoba y 41 empleados en relación de dependencia. Estructuralmente la formulación de los puestos es simple, porque se repite a lo largo de todas las farmacias. Como consecuencia, el ingreso de nuevos agentes no afecta a la estructura.
- **Ubicación de las Farmacias de Villa María.** La mutual Oñativía posee tres sucursales en Villa María, con las que brinda sus servicios a los asociados. La Farmacia Villa María I, en la calle Lisandro de la Torre 142, es la más importante, por su historia y por encontrarse en el mismo edificio la sede institucional y depósito, también llamado droguería social. Esta farmacia, en sus principios, se encontraba contigua al Sistema de Atención Primario de AMMA, donde los asociados recibían el servicio de farmacia. Tiempo después la mutual muda su fuente de servicio médico a otro edificio, el Instituto Médico Hernández. Fue motivo de una nueva sucursal de la farmacia Oñativía, denominada Villa María II, la cual se ubica dentro del mismo policlínico, por calle Santa Fe 780. A través de una oportunidad comercial se realiza la apertura de Villa María III, situada en calle San Juan al 1101. Luego de dos años de funcionamiento se debió cerrar sus puertas, ya que se cometió un error estratégico de localización de la misma, porque se encontraba a escasas cuadras de la casa central.
Posteriormente, se abrieron las sucursales IV y V, localizadas en Bv. Vélez Sarsfield 754 y Tucumán 650 respectivamente. Nuevamente un error de ubicación estratégica afectó a la organización, por lo cual la sucursal del Bv. Vélez Sarsfield 754 tuvo que cerrar sus puertas en junio de 2016.
- **Áreas temáticas.**
 - *Gerencia.* Es el conjunto de tareas que define la estrategia de la organización. Con actividades de planificación estratégica, toma de decisión, definición de tareas, ejecución, evaluación de resultados y retroalimentación. El personal que se desempeña en este nivel es la presidenta que trabaja en equipo con un organismo que coordina las acciones del grupo de entidades GESTA (representada por cinco miembros).
 - *Administración.* Es el conjunto de tareas administrativas tales como: contabilidad, pagos, presentación de papelería a obras sociales, manejo de documentación institucional,

- facturación, entre otras. La tesorera realiza tareas administrativas económico – financieras y posee a su cargo a dos auxiliares que le sirven de apoyo con algunas de esas tareas. La secretaria de la mutual colabora con tesorería sacando pagos y otras tareas de apoyo.
- El personal que se desempeña en esta área temática en Villa María se encuentra localizado en las instalaciones de la Casa Matriz, donde la administración centraliza a todas las demás sucursales. Esta área está compuesta por 6 personas.
 - *Recursos Humanos*. Es el conjunto de tareas relacionadas al capital humano de la organización como los son: el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, psicotécnicos, programas de motivación, capacitación, liquidación y archivo de recibos de sueldo y de documentación referida al legajo de la persona. El manejo de esta área depende de una psicóloga y una administradora.
 - *Atención al público*. Es el conjunto de tareas de soporte de servicio de venta. Se emplean en la sucursal Villa María I a una cajera, un responsable técnico y a dos auxiliares en farmacia.
 - *Soporte informático*. Es el conjunto de tareas de soporte de los sistemas y estructura informática. Se emplea a un Ingeniero en sistema que presta el soporte interno de la organización y a un equipo de personas que han vendido el sistema a la entidad con una asesoría externa.
 - *Comercialización*. Es el conjunto de tareas de compra, venta y manejo de stock; las tareas se dividen en ventas al público, obras sociales y a otras farmacias de la cadena. Además, se realizan las compras que se diferencian de acuerdo al costo.
 - Existe orgánicamente el puesto de “Responsable de Stock de Medicamentos y Perfumes” para toda la cadena de farmacia, donde trabajan en coordinación con los lineamientos de presidencia.
 - Con relación a las compras de líneas masivas y las de alto costo, las mismas son realizadas por dos personas, existiendo seis que se encargan de su venta.
- **Tramo de control.** Se puede detectar que es una estructura organizacional con tramo amplio en la línea de responsables o encargados de áreas. Éstos responden al consejo directivo, más precisamente a la presidente de la mutual. Las demás interrelaciones de responsabilidad sobre otros puestos son de tramos estrechos.
 - **Otras características:**
 - El perfil que se busca en los empleados depende de cada puesto en particular, pero como característica común la organización busca en todas las personas que integren la organización compromiso, responsabilidad y capacidad de adaptación.

- Si bien la organización posee normas de convivencias implícitas, actualmente no posee ningún manual de convivencia o algún otro código escrito.
- Los proveedores son cuantiosos, la empresa se relaciona con proveedores de medicamentos, perfumería y accesorios, pero también cuenta con proveedores de servicios. El listado se extiende, hoy por hoy, a 300 proveedores.
- La organización cuenta con sistemas informáticos que permiten ver en línea: movimientos de caja, facturación diaria, mensual, rotaciones, entre otro tipo de información que facilita la toma de decisiones en tiempo y forma. La tecnología es adecuada, aunque siempre hay aspectos para mejorar y en los que se trabaja de manera permanente.

- Organigrama:

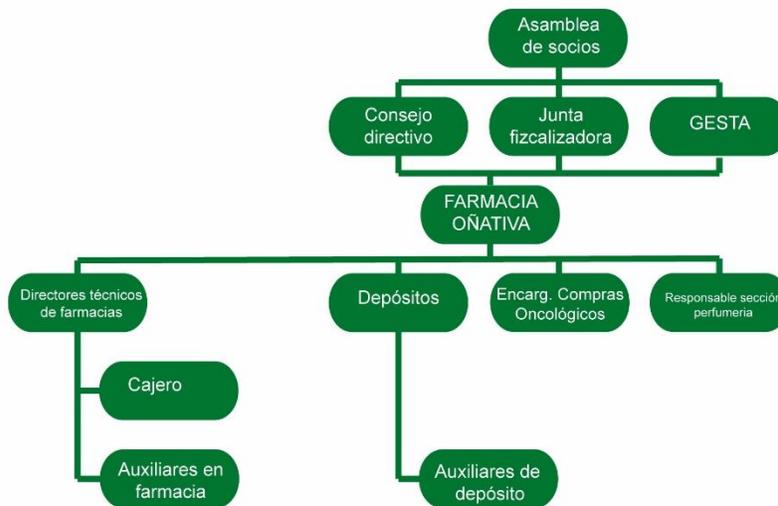
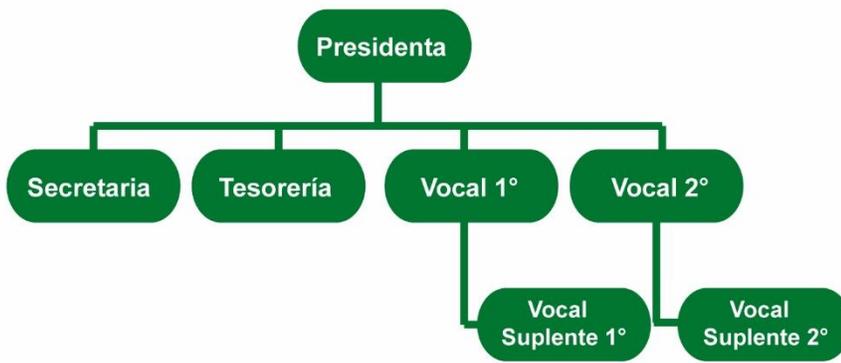


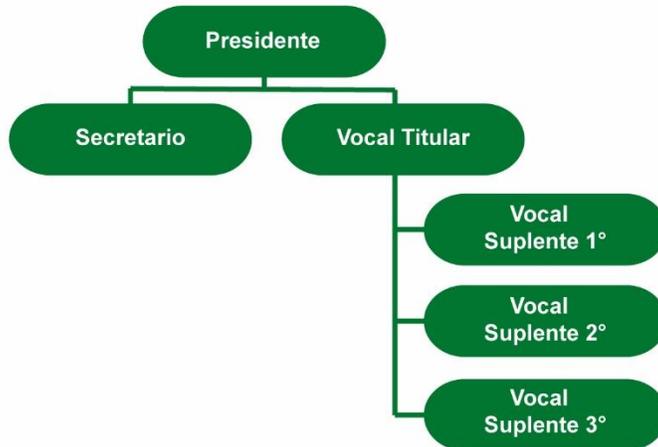
Gráfico 21: Organigrama de Oñativia.

REPRESENTANTES DE CONSEJO DIRECTIVO.



La presidencia supervisa todos los demás puestos. El diagrama es horizontal con un amplio tramo de control. La presidenta además supervisa otros cargos operativos donde la toma de decisiones son siempre proyectos de corto tiempo, en lugar de centrarse en su actividad principal que es el plano estratégico.

REPRESENTANTES DE JUNTA FIZCALIZADORA



En este caso el órgano posee una estructura vertical, donde se presenta como un equipo de trabajo que está supervisado por el presidente.

CONSEJO DIRECTIVO				
CARGO	NOMBRE	DNI	DOMICILIO	EMPLEADOR
PRESIDENTE	Nora Landart	21757120	Rucci 379. Villa María. Cba	Asoc. Mutual Dr. Arturo Oñativía
SECRETARIA	Alicia Penfold	16838691	Tucumán 220. Bell Ville. Cba.	Asoc. Mutual Dr. Arturo Oñativía
TESORERA	Julieta Cantarutti	26976178	Brasil 1568. Villa María. Cba	Asoc. Mutual Dr. Arturo Oñativía
1° VOCAL TITULAR	Natalia Olaviaga	29446774	Gral Paz 87-2° piso. Villa María, Cba	Asoc. Mutual Dr. Arturo Oñativía
2° VOCAL TITULAR	Mercedes Valle	13015358	Ituzaingo 1535. Villa María, Cba	Asoc. Mutual Dr. Arturo Oñativía
1° VOCAL SUPLENTE	Mirian Villalón	20077533	La Rioja 573. Villa María. Cba	Asoc. Mutual Mercantil Argentina
2° VOCAL SUPLENTE	María Silvina Gamba	26385341	Entre Ríos 141. Bell Ville, Cba.	Asoc. Mutual Dr. Arturo Oñativía
JUNTA FISCALIZADORA				
CARGO	NOMBRE	DNI	DOMICILIO	EMPLEADOR
1° FISCALIZADOR TITULAR	Martín Gomenzoro	23394415	Lago Traful 60. Villa Nueva. Cba.	Asoc. Mutual Dr. Arturo Oñativía
2° FISCALIZADOR TITULAR	Leonardo Serri	29983835	Mendoza s/n-San Marcos Sud, Córdoba	Asoc. Mutual Dr. Arturo Oñativía
3° FISCALIZADOR TITULAR	Nilda Mana	4839808	Tte Ibañez 1230. Villa María. Cba	Jubilada

1º FISCALIZADOR SUPLENTE	Mónica Pons	21655509	Santa Fé 763. Tancacha, Cba	Asoc. Mutual Dr. Arturo Oñativia
---------------------------------	-------------	----------	--------------------------------	-------------------------------------

- **Carácter corporativo dinámico.** En cuanto al aspecto disciplinario y normativo de la organización, Oñativia posee un bajo nivel de formalización ya que las normas no se encuentran documentadas. Existen normas de tipo culturales que guían las conductas y decisiones de los miembros. Pero a la hora de sancionar un hecho grave la sanción se determina de común acuerdo por el consejo directivo. Y en caso de ser una falta leve es decidida de manera personal por el superior inmediato en la jerarquía funcional.

Actualmente, la empresa desea desarrollar un sistema de normas de calidad, así que, en un futuro cercano, la misma formalizará todas estas cuestiones en manuales de procedimientos, de funciones, código de ética, entre otros.

Las destrezas de la organización, que caracterizan su comportamiento y la diferencia de las demás son la acción solidaria, la gestión cooperativa, la conducta democrática, la transparencia y la seriedad.

d. Cuerpo biológico – exopersonalidad

La evaluación de los elementos configurativos de la farmacia “Oñativia”, fue ejecutada a través de la técnica “Mystery Shopper”. Se diseñó una planilla de recolección de datos a observar en una visita a la casa central y a las distintas sucursales de Oñativia, en la localidad de Villa María, para efectuar una prueba de consistencia y repetición de patrones en las distintas sucursales, que produjo los siguientes resultados:

En el exterior del local, entendiéndose tanto fachada como vidriera y marquesinas, se puede identificar una estrategia adecuada de identificación, orden, cartelera, recursos gráficos, encuadrados en un marco de adecuada estética.

En el interior del establecimiento se puede observar: iluminación insuficiente, no se evidencia información respecto a formas de pago y normativas, layout inadecuados de góndolas, falta de ambientación sonora del local y disposición de folletería o banners. Sin embargo, se rescatan elementos como orden de productos, limpieza y buen aroma, ubicación estratégica de los establecimientos, sectorización adecuada, óptimo estado de infraestructura, mobiliarios e instalaciones del local. En el salón de ventas sólo se encuentran productos como bijouterie, perfumes, carteras, elementos de higiene, entre otros; no así los medicamentos, que se encuentran en un depósito aparte. Prácticamente no hay señalización de precios.

e. Evolución y tiempos de la personalidad corporativa

i. Ciclo de vida

Con respecto al sector industrial de venta de fármacos por menor, se puede describir su comportamiento actual para detectar su posición en el ciclo de vida:

- Con respecto a los compradores y su comportamiento de compra, se puede decir que es un mercado masivo, con compras repetidas. El comprador puede elegir libremente la farmacia en la

que desee comprar, los productos y el desarrollo de los mismos son de calidad uniforme y regulada debido a su destino de consumo, donde la confiabilidad es clave, y la diferenciación no está en el producto sino en la del mismo. Los factores clave en la comercialización están dados por: una amplia línea de productos, un mercado segmentado, donde la imagen es importante y la publicidad es escasa a nivel general. Los márgenes y utilidades son bajos en cuanto a medicamentos propiamente dichos, la rentabilidad se logra con un alto volumen de venta y la venta de productos complementarios con mejor margen. Los precios deben ser competitivos, por lo que son claves al momento de la compra y tienden a la baja.

- Es un mercado atomizado, con muchos competidores, donde la subsistencia es difícil por la alta concentración del volumen de ventas en pocas farmacias.

Por todo lo antes descrito se puede deducir que el sector de comercialización en farmacias se encuentra en una etapa de madurez.

2. Análisis de identidad

Para este punto se procedió a utilizar las siguientes herramientas: entrevista directa a contactos claves en la organización, tales como directivos y encuestas a empleados de rangos medios y bajos, observación directa en la casa central y en las sucursales. Con las cuales se llegó a las siguientes conclusiones:

- **Manual de identidad, eslogan y lema.** Según lo relevado en la entrevista al contacto clave de la organización, Oñativia no posee manual de identidad, ni lema institucional. Pero sí poseen eslogan (el mismo es “Salud y belleza”) pero no está presente en todos los mecanismos de reproducción o identificación, sólo en importantes cartelerías, pero no así en panfletos o imanes.
- Los atributos óptimos de personalidad de la organización son:
 - Compromiso social.
 - Inclusión.

Pero estos no se ven reflejados de manera directa en los elementos de identidad, aunque se puede referir al compromiso con los precios bajos y los amplios descuentos a los asociados como símbolos de inclusión y por ende reflejarían el compromiso social.

- **Nombre de la organización.** El nombre de la organización es simbólico, y hace referencia a Arturo Oñativia por su trayectoria en materia de salud. Nacido en la ciudad de Salta, Argentina, el 15 de abril de 1914. Cursó sus estudios secundarios en los Colegios Belgrano y Nacional de Salta, egresando en 1931, ingresando posteriormente en la Facultad de Medicina de Buenos Aires, diplomándose en 1940 como Doctor en Medicina. Desempeñó múltiples cargos desde 1940 a 1951 en la ciudad de Buenos Aires, en el Hospital Alvear, Hospital Rivadavia y en la Facultad de

Medicina. Durante el lapso de octubre de 1957 a julio de 1958 cumple la función de Delegado Sanitario Federal del Ministerio de Acción y Salud Pública de la Nación. En febrero de 1958 asume la dirección del Instituto de Endocrinología de Salta; ocupando también en octubre de 1960 el cargo de Director del Instituto en la Facultad de Medicina de Tucumán. Su legado más destacable fue la ley de medicamentos (Ley Oñativia): Ley 16.462 y 16.463, donde se estableció una política de precios y de control de medicamentos y receta según medicamentos genéricos. Fijaba límites para los gastos de publicidad y a los pagos al exterior en concepto de regalías y de compra de insumos. Esta ley, calificada de comunista por los sectores militares y las grandes empresas extranjeras, tuvo un peso decisivo en el proceso que culminaría con el derrocamiento del gobierno democrático de Illia el 28 de junio de 1966.

Este personaje argentino, se destacó por su compromiso social con respecto al ámbito de la salud, lo que llevó a la organización identificarse con su nombre a modo de homenaje.

Otras farmacias de Argentina lleven su nombre, pero en el ámbito geográfico donde se ubica la organización estudiada, no se hallaron otras.

- **Colores de la organización.** En la organización prevalecen los colores: verde, celeste y violeta. El verde siempre fue un color que caracterizó a las farmacias, por ello a los miembros de la organización les pareció oportuno escogerlo para formar parte del logo. El celeste comenzó siendo azul y luego fue incorporando algunas variaciones con la finalidad de ir modernizándolo. Este color se contempló como una manera de conservar los orígenes, ya que la cadena de farmacias pertenecía en sus comienzos a AMMA, entidad representada por el color azul. Y, por último, el color violeta o morado, corresponde a la vinculación directa con la entidad GESTA, que nuclea a las ocho organizaciones. Esa fusión de colores manifestada en el logo, fue especialmente pensada por los orígenes e historia de la organización, para representar quiénes son, pero, sobre todo, de dónde vienen.
- **Análisis del Isologo.**

Primer isologo de la organización



*Asociación Mutual
Dr. Arturo Oñativia*

En principio la organización contaba con un único isologo. El mismo estaba conformado por tres partes. La verde representaba a la farmacia, la morada a gesta, y la azul a AMMA, ya que la farmacia nació de la organización antes mencionada. Las formas redondeadas del mismo

comunican suavidad y armonía, la simetría otorgaba la sensación de equilibrio y orden, además la tipografía alta y estrecha le daba un estilo de formalidad y seriedad.

Isologo actual de la organización



En la actualidad se produjo un cambio de imagen, el logo sufrió modificaciones, pero no radicales. Cambió por otro menos rústico, con menos palabras y más estético, pero conservando los colores e identificando a la triada antes mencionada, farmacia, GESTA y AMMA. La forma del mismo ha sido transformada: en la actualidad el logo está compuesto por tres semicírculos de distintos tamaños y colores, otorgando una sensación de prioridades a las entidades identificadas por cada color. El que más resalta es el verde de las farmacias. Sigue apostando a las formas redondeadas que comunican suavidad y armonía, pero de una manera asimétrica que aporta una sensación de mayor dinamismo. La tipografía más redondeada y gruesa otorga un sentido de jovialidad y frescura a lo que se quiere comunicar. Además, se acorta la marca para lograr una mayor recordación de la misma.

Isologo de las distintas actividades de la organización

Además, se crearon diferentes logos para las distintas actividades que desarrolla la organización, así es como se desprenden los logos de la óptica, de las farmacias y del multiespacio de belleza y salud.



- **Uniformes de los empleados.** Los empleados de farmacia que están en atención al público, cuentan con chaquetillas que se van renovando por temporada. Las mismas poseen el logo bordado en la solapa.

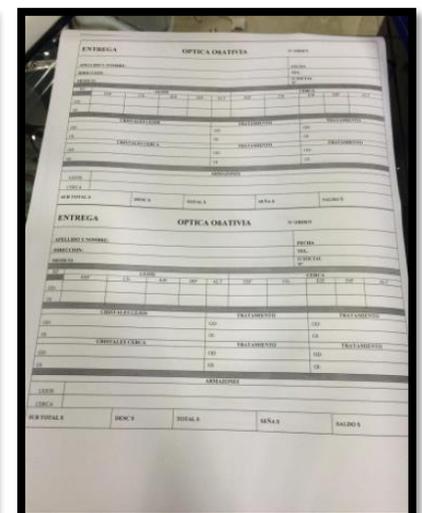
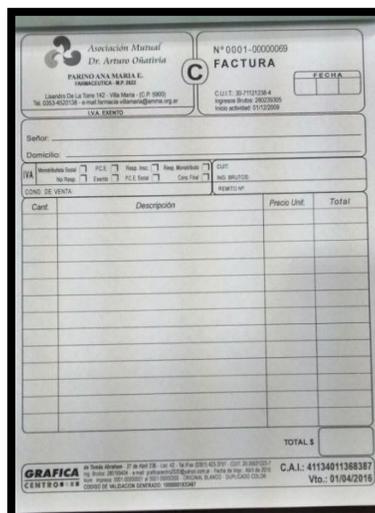
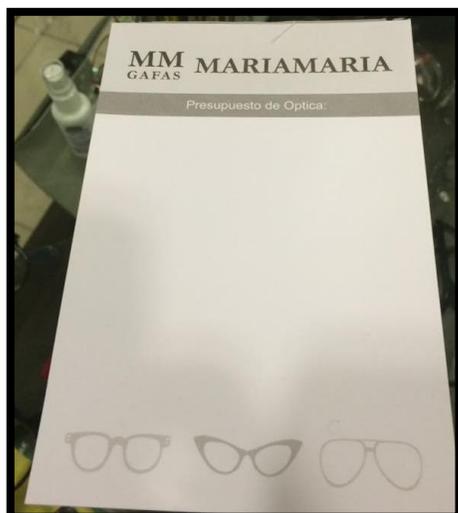
En el caso del personal de Droguería, los mismos poseen un uniforme adaptado para el trabajo, cuentan de pantalones y chombas, ambas cosas con el logo de droguería social Oñativia.



- **Papelería.** En cuanto a la papelería Oñativia no posee un diseño personalizado, ya que la mayoría de las ventas (montos inferiores a \$5000) se registran mediante la ticketera electrónica. Sólo se posee un facturero para las ventas de un monto superior, que se suelen utilizar para los medicamentos de alto costo que aún posee el logotipo anterior.

Otros papeles como notas de pedido y de compra se envían mediante formato electrónico, y tampoco poseen un diseño específico.

En la Óptica se observó que los empleados utilizaban, un talonario para emitir los presupuestos, de una marca comercial de anteojos en el cual no se veía ningún símbolo identitario de Oñativia.



- **Vehículos de la empresa.** Oñativía posee dos vehículos, uno de carga, que es una sprinter completamente plateada con los colores de la entidad, con su logo y la lista de sucursales. Y otro automóvil no plateado, que se utiliza solo para transporte de pasajeros, habitualmente utilizado por el Consejo Directivo para su traslado a las distintas unidades de gestión, o bien para el traslado de los auditores para realizar los controles correspondientes en las diferentes unidades de gestión.
- **Packaging y merchandising.** La organización posee bolsas de despacho con diseños especiales y diferenciados, para la óptica y para las farmacias. Entre ellas se diferencian según sean utilizadas para productos de alto costo que son de mejor calidad y las de bajo costo, que están fabricadas en un material más blando y económico. Pero ambas poseen el mismo diseño en cuanto a colores y formas, el mismo es muy estético y moderno. Para los medicamentos, se utilizan pequeñas bolsas de papel que están totalmente desprovistas de rasgos identitarios. También poseen imanes con los teléfonos y direcciones de las farmacias para los clientes.
- **Folletería.** Oñativía cuenta con una carpeta la cual posee varios inserts, que describen los servicios ofrecidos por la organización. Pero la mayoría del público accede a folletos de bajo presupuesto de 10 x 10 centímetros, con información puntual de: sus datos, promociones y servicios. Hay tres modelos, impresos en papel rosa, celeste o verde.
- **Convenios.** La organización tiene múltiples convenios con entidades de carácter social, como lo son la Mutual Trinidad, la Cooperativa de servicios públicos de Tío Pujio, entre otras. Además, sin firma de convenio mediante y para actividades de compromiso social ad honorem, se trabaja con otras fundaciones como lo son la Fundación Vínculos en Red, Fundación Kairos, y otras. Cabe destacar que en las redes sociales y los packagings demuestran su adhesión a la campaña internacional “Un trato por el buen trato”, así como en el compromiso y participación de los empleados en las semanas de campaña.
- **Redes Sociales y Página Web.** En la red social Facebook, la Mutual Oñativía posee perfil y fan page. El perfil está en desuso, pero no ha sido cerrado. La fan page se encuentra actualizada y permanentemente se cargan contenidos, ya sea lanzamientos productos, promociones y descuentos, distintas campañas en la cual participa la organización, cambios de horarios, efemérides e, incluso, fotos de sus empleados en situaciones de compañerismo (eventos, festejos, entre otros) reflejando el deseo de construir lazos con sus clientes. La organización también posee Instagram que de acuerdo a las nuevas corrientes estaría sustituyendo poco a poco a Facebook. Su cuenta se encuentra actualizada, es novedosa y mantiene vínculo estrecho con sus seguidores.

En las redes de la Mutual, conservan el isologo de la empresa adaptado a las proporciones que ofrece el sistema. Aprovechan la herramienta que ofrece para crear álbumes de fotos para la difusión de catálogos de productos, pero no utilizan el isologo o los colores característicos para crear la portada de álbum.

En la red social Twitter, la Mutual tiene su perfil con características similares a las mencionadas en Facebook, pero con un marcado descuido en cuanto a la difusión, seguidores y tweets.

En todos los casos mencionados anteriormente no está claro el tiempo y los periodos de actualización de publicaciones.

La página web de Mutual Oñativia se destaca por el equilibrio de sus colores característicos, tipografía e isologo. Tiene cinco secciones: home, institucional, servicios, noticias, contacto; y links directos a sus servicios: farmacias, multiespacio y óptica; y a sus redes sociales: Facebook y Twitter.

- **Elementos físicos de la identidad relevados.** En la observación directa, se pudo apreciar que, si bien había una concordancia entre las diferentes señaléticas dentro de la farmacia, no todo está correctamente indicado. Se encontraron diferencias de una sucursal a otra, en los carteles, la pintura, el mobiliario, los uniformes, la disposición de productos, entre otros aspectos.

Si bien los empleados poseen una misma chaquetilla, no todas son del mismo color o diseño y solo algunas poseen el logo de la institución en el mismo. Los uniformes de los empleados de la casa central son de color violáceo, en contraposición a los empleados de las demás sucursales. Además, debajo de su uniforme utilizan prendas cotidianas y el estado de las mismas no siempre presenta un correcto mantenimiento.

Los precios estaban indicados en carteles desprovistos de rasgos identitarios, en la mayoría de los casos.

Todas las sucursales son concordantes en sus fachadas, exceptuando la óptica que presenta una disparidad en cuanto al diseño. La pintura interior y mobiliario reflejan uniformidad, salvo en casa central, que tenía colores rojizos borgoña en sus paredes, y los muebles no eran blancos como en las demás. En Oñativia I la iluminación de la fachada es escasa, por falta de funcionamiento de los carteles luminosos, a diferencia del interior, que cuenta con la luz adecuada.

Las salidas de emergencia están bien señalizadas, pero muchas veces de muy difícil acceso. Los espacios son reducidos, impidiendo una correcta sectorización y distribución de productos. No todas las sucursales poseen elementos de accesibilidad (rampas y correctas dimensiones para sillas de ruedas o carritos para bebés). Además, se observó cierto desorden en papelería y productos en los mostradores que dificulta la correcta atención al público.

Los elementos del sistema informático como computadoras, impresoras y cámaras de vigilancia, son modernos y adecuados a las necesidades de la organización.

En la organización no se registra un parámetro establecido en experiencias sensoriales; es decir, no se contemplan cuestiones como aroma, música funcional, entre otras.

3. Análisis de vínculos

Para realizar dicho análisis, se procedió a realizar un árbol de relaciones para identificar los actores claves internos de la organización. Una vez identificados se procedió a diseñar encuestas para cada uno de estos tipos de vínculos, para luego analizar los datos, ordenarlos y diseñar el siguiente cuadro:

	SUBSEGMENTOS	VARIABLES TIPOLOGICAS	CONJUNTO DE EXPECTATIVAS	DESCRIPTORES	MENSAJE CLAVE
Público interno	Asamblea de socios (conformada por todos los asociados de la organización)	Importancia: Es de vital importancia, ya que, los asociados son la razón de ser de la empresa. Sus decisiones son vitales para el funcionamiento de la organización.	Obtener el mejor servicio y precio en el rubro de la organización. Además de asegurarse el acceso a la cobertura de productos medicinales y de perfumería.	Edad promedio: 18-99 Sexo: Mixto Cantidad: 1533, las asambleas para tener validez necesitan de la mitad más uno de la cantidad total	Oñativia es la mejor opción para satisfacer necesidades de salud y belleza.
		Poder del subsegmento: El subsegmento tiene alto grado de poder, ya que son los encargados de tomar las decisiones fundamentales en la organización. Además, su existencia es crucial para la supervivencia de la misma			
		Influencia: Con su voto toman las decisiones cruciales de la empresa, aprueban la gestión de los funcionarios, por ende, son altamente influyentes en el ente			
		Conocimiento: En la práctica, se sabe que conocen la organización medianamente, aunque debido a su influencia y poder deberían estar más interiorizados en las actividades y funcionamiento de la misma.			
		Composición: Heterogéneo, conformado por multiplicidad de personas de distintas características.			
		Tamaño: Medio grande, la organización posee actualmente 1533 socios			
	Junta Fiscalizadora	Importancia: Su importancia radica en el control que ejerce sobre la Consejo Directivo de la organización	Tratar con una organización transparente, que acate las correcciones que este organismo crea conveniente para dar una buena imagen hacia los asociados, clientes y demás públicos.	Edad promedio: 35-70 Sexo: Mixto Ubicación: Lisandro de la torre 78 – GESTA Cantidad: 4 personas	El adecuado ejercicio de sus funciones, es de vital importancia para la supervivencia y reputación del ente.
		Poder del subsegmento: Tiene el poder de intervenir para garantizar el correcto desempeño de la organización, apartar a algún funcionario de su puesto, y someterlo a evaluación por sus actos.			
		Influencia: Alto nivel de influencia, sus medidas se ejercen adrede de la toma de decisiones			
		Conocimiento: Tiene un conocimiento profundo de la organización, para garantizar una intervención adecuada			
		Composición: Heterogéneo			

		Tamaño: Pequeña, acorde al tamaño de la organización			
Consejo directivo	Importancia: Son quienes llevan a cabo la toma de decisiones de la organización	<p>Generación de políticas de gestión en base a toma de decisiones en conjunto. Permanecer en un ámbito de trabajo ameno y un entorno armonioso. Obtener reconocimiento y valoración por su gestión, además de una remuneración justa por la tarea realizada.</p> <p>Flexibilidad laboral. Estar informado y formar parte de decisiones que le sean pertinentes.</p> <p>Obtener compromiso y profesionalidad de los integrantes del ente.</p>	<p>Edad Promedio: 35-55 Sexo: Femenino Ubicación: Lisandro de la torre 78 – GESTA Cantidad: 7 miembros</p>	<p>Planificación estratégica, implementación, evaluación y toma de decisiones en conjunto. Dirigir el rumbo de la organización conforme a las ideas y expectativas de los socios, satisfacer la demanda de dicho mercado y promover el crecimiento de la organización. Comunicación participativa. Transmisión de decisiones y directivas de manera adecuada según sector y empleado</p>	
	Poder del subsegmento: Su poder es grande, porque son capaces de cambiar y proponer diferentes enfoques estratégicos en la organización				
	Influencia: Tiene un altísimo nivel de influencia, ya que son el órgano directivo, que comanda al resto de la entidad				
	Conocimiento: Conoce en detalle cada aspecto de la organización, para efectuar la toma de decisiones				
	Composición: Heterogéneo				
	Tamaño: Acorde a la composición dispuesta para la organización, pequeño				
Empleados	Entre ellos se encuentran los siguientes:				
Directores técnicos de farmacia	Importancia: Es quien dirige técnicamente el sector medicamentos en las farmacias	<p>Tener un ámbito de trabajo ameno y un entorno armonioso. Obtener reconocimiento y valoración por su desempeño, además de una remuneración justa por la tarea realizada. Flexibilidad en situaciones especiales o imprevistas. Estar informado y formar parte de decisiones que le sean pertinentes. Y por último obtener compromiso y profesionalidad de los pares y directivos.</p>	<p>Edad Promedio: 30-45, Sexo: Mixto, Ubicación: Sucursales Oñativia, Cantidad: 1 por sucursal</p>	<p>Orientación hacia los resultados, calidad en la atención al cliente, capacitación permanente, compromiso con la organización y responsabilidad</p>	
	Poder del subsegmento: Medio - alto, por ser el rango más alto dentro de cada sucursal y por la responsabilidad que este puesto posee				
	Influencia: Grado medio-alto de influencia, ya que tiene la responsabilidad frente al público y es el nexa entre ellos y los directivos				
	Conocimiento: Conoce la organización de manera adecuada, esencialmente sobre las funciones de su puesto				
	Composición: Homogéneo, un director por farmacia				
	Tamaño: Es chico, pero acorde a la estructura que tiene la farmacia				
Cajeros	Importancia: Tiene gran importancia por el hecho que maneja los recursos financieros de la organización	<p>Tener un ámbito de trabajo ameno y un entorno armonioso. Obtener una remuneración justa por la tarea realizada, y por los riesgos que se deben afrontar en caso de equivocación o error en el</p>	<p>Edad Promedio: 30-45, Sexo: Mixto, Ubicación: Sucursales Oñativia, Cantidad: 1 por sucursal</p>	<p>Orientación hacia los resultados, calidad en la atención al cliente, compromiso con la organización y responsabilidad</p>	
	Poder del subsegmento: El poder es relativo.				
	Influencia: No tiene influencia directa desde su lugar, pero si influye el correcto manejo de su área				
	Conocimiento: El necesario para su desempeño, acotado en relación a otros				

	<p>Composición: Homogéneo, un cajero por farmacia</p> <p>Tamaño: Acorde a las necesidades del lugar, acotado</p>	desarrollo de sus funciones. Estar informado y formar parte de decisiones que le sean pertinentes.		
Auxiliares de farmacia	<p>Importancia: Fundamental para el asesoramiento de clientes</p> <p>Poder del subsegmento: Relativamente bajo</p> <p>Influencia: No tiene influencia directa desde su lugar, pero si influye el correcto manejo de su área</p> <p>Conocimiento: Adecuado y ajustado a sus necesidades para desenvolverse en su puesto</p> <p>Composición: Heterogénea, dos por sucursal</p> <p>Tamaño: Adecuado para la demanda que tiene la organización</p>	Tener un ámbito de trabajo ameno, un entorno armonioso y flexibilidad en situaciones especiales o imprevistas.	Edad Promedio: 25-35, Sexo: Mixto, Ubicación: Sucursales Oñativia, Cantidad: 2 por sucursal	Calidad en la atención al cliente, compromiso con la organización y pericia técnica
Auxiliares de comercio	<p>Importancia: Es relativamente bajo, aunque es importante que desarrollen adecuadamente sus funciones</p> <p>Poder del subsegmento: Bajo poder, es un puesto operativo.</p> <p>Influencia: Casi no tienen influencia en lo que respecta a la toma de decisiones, pero en la ejecución de sus funciones tiene impacto en los resultados del ente</p> <p>Conocimiento: Debe tener un amplio conocimiento del stock del lugar</p> <p>Composición: Heterogénea, dos por sucursal</p> <p>Tamaño: Acorde a la cartera de clientes de la farmacia</p>	Tener un ámbito de trabajo ameno, un entorno armonioso y flexibilidad en situaciones especiales o imprevistas.	Edad Promedio: 25-35, Sexo: Mixto, Ubicación: Sucursales Oñativia, Cantidad: 2 por sucursal	Orientación hacia los resultados, compromiso con la organización y buena atención a los clientes y asociados.
Encargados de compras	<p>Importancia: Relevante ya que de él depende el mantener un stock variado y completo</p> <p>Poder del subsegmento: Poder medio-alto, ya que de éstos depende el abastecimiento</p> <p>Influencia: Su influencia es importante a la hora de determinar los productos a comprar</p> <p>Conocimiento: En general tiene un conocimiento medio del ente. Debe conocer a la perfección el stock, la cartera de proveedores y qué se le compra a cada uno.</p> <p>Composición: Homogénea</p> <p>Tamaño: Por las necesidades que tiene la organización y la cartera de proveedores que maneja, se puede considerar chico</p>	Tener un ámbito de trabajo ameno y un entorno armonioso. Obtener reconocimiento y valoración por su desempeño, además de una remuneración justa por la tarea realizada. Que se los mantenga al tanto de las decisiones provenientes de la dirección y de los socios. Y por último, obtener compromiso y profesionalidad de los pares y directivos.	Edad Promedio: 32 y 34, Sexo: Femenino, Ubicación: Sucursal Central de Oñativia, Cantidad: 2 empleadas	Orientación hacia los resultados, compromiso con la organización y trabajar en pos de conseguir costos bajos en los medicamentos.
Responsable sección perfumería	<p>Importancia: Grado de importancia medio, es importante que desarrolle adecuadamente sus funciones</p>	Tener un ámbito de trabajo ameno y un	Edad Promedio: 35, Sexo: Femenino,	Orientación hacia los resultados, compromiso

		<p>Poder del subsegmento: Grado de poder medio-bajo. Tiene poder en el área que es competente</p> <p>Influencia: El grado de influencia es medio, radica esencialmente a sus funciones</p> <p>Conocimiento: El conocimiento general del ente es medio, el conocimiento especializado en el sector que trabajan es mayor.</p> <p>Composición: Homogénea, un responsable en Casa Central</p> <p>Tamaño: El tamaño es pequeño, ya que se encarga de las compras para todas las sucursales, pero está ejecutado por una sola persona.</p>	<p>entorno armonioso. Obtener reconocimiento y valoración por su desempeño, además de una remuneración justa por la tarea realizada. Que se los mantenga al tanto de las decisiones provenientes de la dirección y de los socios.</p>	<p>Ubicación: Sucursal Central de Oñativia, Cantidad: 1 empleada</p>	<p>con la organización y luchar por conseguir bajo costo en la mercadería comprada</p>

El análisis vincular en este TFG se centró en los públicos internos, ya que es el ámbito que responde a los objetivos del mismo. Dentro de este segmento encontramos la Asamblea de Socios, la Junta Fiscalizadora, el Consejo Directivo y los empleados: en los puestos de directores técnicos de farmacia, cajeros, auxiliares de farmacia, auxiliares de comercio, encargados de compras y responsable sección de perfumería.

El conjunto de expectativas de los públicos internos es amplio y variado. Para la asamblea de socios, obtener el mejor servicio y precio en el rubro de la organización, además de asegurarse el acceso a la cobertura de productos medicinales y de perfumería. Para la Junta Fiscalizadora, tratar con una organización transparente, que acate las correcciones que este organismo crea conveniente para dar una buena imagen hacia los asociados, clientes y demás públicos es lo que esperan del ente.

El Consejo Directivo en cambio, espera la generación de políticas de gestión en base a toma de decisiones en conjunto, permanecer en un ámbito de trabajo ameno y un entorno armonioso, obtener reconocimiento y valoración por su gestión, además de una remuneración justa por la tarea realizada y flexibilidad laboral, estar informados y formar parte de decisiones que le sean pertinentes; y, por último, obtener compromiso y profesionalidad de los integrantes del ente. En el caso de los empleados, si bien hay distintos niveles jerárquicos, comparten expectativas comunes, tales como: tener un ámbito de trabajo ameno y un entorno armonioso; obtener reconocimiento y valoración por su desempeño, además de una remuneración justa por la tarea realizada; flexibilidad en situaciones especiales o imprevistas; que se los mantenga al tanto de las decisiones provenientes de la dirección y de los socios. Y por último obtener compromiso y profesionalidad de los pares y directivos.

Los mensajes clave que la organización tiene formulado para cada uno de ellos, son oportunos y coincidentes con las expectativas de la misma. Está bien formulados, son concretos y hacen foco en lo importante.

Si se tuviera que ejercer un orden de prioridad en la comunicación con dichos públicos según la importancia, sería de la siguiente manera e mayor a menor: la asamblea de socios, el consejo directivo, la junta fiscalizadora, encargados de compras, responsable de perfumería, directores técnicos en farmacia, cajeros, seguidos por los auxiliares de farmacia y comercialización respectivamente.

4. Análisis de cultura

Para el análisis de dicha variable se procedió al análisis de documental de datos, entrevistas y encuestas a los miembros de la organización.

- **La dinámica cultural**

La dinámica cultural de Oñativía emerge de la interacción de:

- Las creencias conforman los pilares de la organización que se verán materializadas luego en los valores. En Oñativía se identifican las siguientes creencias: conducta democrática, trabajo en equipo, interés en el acceso equitativo para garantizar una asistencia adecuada en materia de salud y bienestar, además de la acción solidaria. Dichas creencias se hacen

presentes desde el momento de su fundación ya que el objetivo fundacional da pie al tipo de trabajo por el cual se asocian para crear la organización.

- Los valores fundamentales de la organización son la solidaridad, seriedad, transparencia y compromiso. Los mismos se pueden relevar en el comportamiento diario de sus integrantes. En el caso de la solidaridad, la misma se ve reflejada en la causa fundacional y en el sostenimiento de la política inclusiva, como es caso del esfuerzo por mantener precios accesibles para los asociados. La seriedad y la transparencia se traducen en el correcto manejo de sus herramientas y en las conductas preestablecidas de la organización para garantizar una correcta utilización de los recursos. Esto a su vez también repercute en el compromiso, forjando el vínculo del ente con su público interno y externo, garantizando su supervivencia prolongada en el tiempo.
- Al mencionar a los héroes, se remite a personas que practican y personifican las creencias de la organización, convirtiéndose en referentes de la misma. Este aspecto de la cultura no está plasmado en una persona sino en un grupo: el de los referentes fundadores, llamados por los miembros de la organización como “miembros históricos”, hoy reunidos en GESTA. Para los miembros de la organización, ellos son un ejemplo de lucha y dan testimonio de lo que el trabajo en equipo y el compromiso con el prójimo puede lograr. Los mismos son: Miguel Olaviaga, Iven Giletta, Hugo Eusebio y Domingo Gutierrez. Ellos poseyeron la visión, constancia y capacidad necesaria para crear la organización y que la misma sobreviva, por lo que son considerados héroes natos.
- La organización realiza algunos rituales, es decir, ciertas actividades con las cuales se expresan y refuerzan valores claves del ente y las metas más importantes. El más destacado de ellos es la asamblea anual de socios, que es el momento en el que todos los asociados de la entidad se reúnen para que el Consejo Directivo rinda cuentas de lo hecho en el último ejercicio. Esto afianza los valores del mutualismo, la cooperación y la transparencia que la organización desea transmitir. Incluso existe la costumbre de que los empleados de la organización, luego de finalizada la asamblea, se reúnen para compartir experiencias, inquietudes y para establecer nuevas metas y desafíos. Además, dentro de la farmacia posee un sistema interconectado en sus respectivos ordenadores, por donde se envían diariamente las directivas a tener en cuenta en la jornada.
- Red cultural. Desde la dirección de Farmacia Oñativía, las formas de comunicación que se tienen en cuenta para transmitir sus ideales a los empleados son: principalmente a través del discurso, el trato para con los públicos y del ejemplo que imparten los directivos en lo relacionado a compromiso, responsabilidad y capacidad de gestión. La red cultural está fuertemente influida por la historia del ente. El nacimiento de la organización madre se da

en contexto de la dictadura militar argentina, que materializó el mayor genocidio político y económico social del país. En ese contexto, lo distinto era subversivo, el modo de pensar y actuar basado en la supresión forzosa del pensamiento opuesto: desaparecidos físicos; opresión intelectual; persecución y cárcel para quienes se atrevían a hacer oír su voz disonante respecto de las gravosas consecuencias que iba a afrontar la sociedad en su conjunto. Los fundadores del ente, como muchos, no se resignaron a acatar el orden establecido, se animaban a reunirse y resistir, mientras balbuceaban la práctica democrática, entusiasmándose con la creación de una entidad social que extendiera las manos a los trabajadores de comercio y familia. Los unía la necesidad de convertir el deseo individual en una tarea de conjunto, y en este caso, para responder a las necesidades del empleado de comercio. Como una entidad destinada a brindar cobertura de salud, la Asociación Mutual Mercantil Argentina (AMMA) tiende a ocupar el territorio que iban abandonando por quiebra propia, inducida, vaciamiento, negociados y demás, las obras sociales sindicales. La misión de esta organización se basa en la premisa de permitir el acceso de sus asociados a diferentes servicios que individualmente no podrían recibir o dependerían de una suma más elevada de dinero. Así, sus objetivos quedan consumados y se basan en valores como el principio de solidaridad, uno de los valores sustanciales de la organización: “Lograr en conjunto, lo que de manera individual sería dificultoso”.

- **Elementos de la cultura**

- La organización no posee un sistema de premios formalmente instalado. Aunque usualmente en la casa central se obsequian fragancias a los vendedores que más ventas en perfumería han tenido, a los fines de estimular la comercialización de estos productos que son los que más rentabilidad dejan en la organización. De esta manera se buscó también, incentivar al resto de las sucursales para que redoblen los esfuerzos en esa dirección. Aparte de lo antes mencionado, a los empleados que se destacan por su labor no se les entrega ningún tipo de reconocimiento.
- La organización transmite sus ideales a los empleados a través de relatos y narraciones sobre acontecimientos o personas importantes para la organización; los mismos contienen los valores fundamentales que se desean transmitir. Se observa que ésta práctica es muy frecuente desde los cargos directivos de más antigüedad, que tienen incorporado el hábito de compartir experiencias, proponer desafíos, verticalmente de arriba hacia abajo.
- Al interrogar sobre los símbolos materiales en el ente; es decir, aquellos objetos, oficinas, muebles, ropa, entre otros, que se utilizan para marcar quién es importante y los tipos de comportamiento que se valoran en el ente, los miembros de la organización dijeron que no se utilizaban de ninguna manera. Pero, a través de la observación directa, se pudo

identificar una marcada diferencia en cuanto a oficinas, mobiliarios, de los altos directivos en comparación con los empleados de bajo nivel.

- Es frecuente que las organizaciones desarrollen lenguaje propio. Los entrevistados negaron que posean dicho artefacto cultural. Por medio de la observación directa tampoco se logró identificarlo.
- En la organización no existe un sistema normativo formal, aunque hay algunos procedimientos redactados para ciertas tareas puntuales. De todas maneras, es importante destacar que el ente está en un proceso de normalización generalizada a los fines de obtener la certificación de calidad de servicio y de los procesos administrativos. Por ende, se está experimentando un cambio paulatino en este sentido. Se observó que existe un alto consenso de las normas, ya que, aunque no todas están escritas se respetan.

- **Funciones de la cultura corporativa**

En cuanto a la función de integración, se observó que en la organización existe alto nivel de aceptación de la misión, las metas operativas y los medios para alcanzarlas. Si se analiza la función de cohesión se puede observar que los empleados presentan un alto sentido de pertenencia con la organización. Además, los mismos demuestran un comportamiento consistente y regular, a pesar de la falta de normalización. Un caso puntual en donde se materializa esto es en la manera que los empleados hablan sobre la farmacia con sus públicos. En respecto a la función de implicación de las personas, la organización tiene en cuenta la compatibilización del sistema de valores de la empresa y el de la persona, como requisito fundamental para la selección de personal, según lo declarado por la encargada de selección de personal.

- **Tipologías culturales**

La misión de la organización está representada en la cotidianeidad laboral, las creencias y los valores se ven manifestados en la manera de actuar de los miembros de la corporación. Todo esto define la cultura del ente.

Oñativía está abierta a la constante transformación y cambio de su entorno, tanto local como regional, pero mantiene las bases e ideales que le dieron origen. Presta atención a los cambios que se dan en la sociedad, lo que repercute en sus clientes y sus respectivas necesidades. Sin embargo, también se caracteriza por su fortaleza en las formas de administración que persisten y de organización que se siguen implementando. Por lo mencionado anteriormente se puede decir que la cultura de “Oñativía” es activo-adaptativa, más allá de que conserva algunos pilares fundamentales desde su fundación.

- **Ideología.** Se puede caracterizar a la institución como una organización que responde a la lógica de la cultura funcional ya que, sus valores determinan la lógica y la estructura de la misma. Su fin último es la función del trabajo por el otro, que prima como lo más importante. No son adeptos a asumir riesgos, tienen un modo de trabajo esquemático.

Hace cierto énfasis en el organigrama y en los contratos laborales, valorando la seguridad y poniendo a la autoridad como mayor incentivo. Todo esto se refleja en su motivo fundacional y en su accionar diario, en donde se realizan divisiones de tareas rutinarias siguiendo siempre un modelo de base, el cual puede sufrir modificaciones, pero no alejarse demasiado de su origen.

- **Etapa del desarrollo.** Oñativía se encuentra en la etapa de expansión, ya que es fácil evidenciar que sus valores ya están correctamente incorporados al sistema de trabajo de la misma, generando de esta forma, la necesidad de hacerlos más evidentes para lograr un correcto reconocimiento de sus partes.
- Mentalidad de la organización:
 - *Clasificación según la mentalidad propiamente dicha.* Analizando la apertura de la organización al medio, comprobamos que la misma está abierta hacia los cambios que se producen en el entorno. Esto se manifiesta a través de cómo se ha adaptado el ente a las nuevas tendencias de comunicación y la importancia que se le otorga actualmente a las redes sociales y a la página web, utilizándolas activamente e interactuando con su público a través de ellas. La organización, si bien se adapta a los cambios del entorno, no llega al extremo de ser una organización innovadora. Por lo cual, se concluye que la organización posee una mentalidad tribal.
 - *Clasificación según el grado de apertura y la fuerza cultural.* Esta empresa posee un alto sentido de proyecto corporativo y una fuerte conciencia de lo que está sucediendo en su entorno. Desde sus inicios el ente se nuclea buscando contrarrestar ciertas desigualdades pertenecientes al entorno constitutivo, por lo que los miembros sienten que es un deber estar atentos a lo que sucede con sus públicos.

- **Relación con el mercado**

Tipología “riesgo-retroalimentación”. Si bien en su conformación se presentó como una cultura heroica, buscando contrarrestar desigualdades muy marcadas, en la actualidad Oñativía logra adaptarse a los cambios del entorno de manera rápida y efectiva, pero lo hace dentro de los parámetros seguros, sin asumir riesgos y premiando la actividad de sus representantes para poder generar una mayor motivación e implicancia con la misma, por lo cual se puede concluir que la misma posee una cultura juvenil.

- **Pautas conductuales y estilos de cultura**

Relevando las pautas conductuales que se valoran en la organización detectamos que las mismas son: el trabajo en equipo, el compañerismo, el compromiso, la solidaridad, la identificación con las metas organizacionales y la participación. Siguiendo la categorización de Jeffrey Sonnenfeld, de la Emory University, esta organización se identificaría con el tipo club, ya que se asigna alto valor a variables de tipo

social-afectiva, dejando de lado los resultados y la competitividad, priorizando las relaciones sociales y los vínculos tanto internos como externos.

Siguiendo a Stephen Robbins, se hizo un análisis de las dimensiones de la cultura organizacional descritas por el autor antes mencionado.

	1	2	3	4	5
Innovación y aceptación de riesgos			X		
Estabilidad				X	
Energía y competitividad		X			
Orientación hacia el equipo					X
Orientación hacia las personas					X
Orientación hacia los resultados			X		
Orientación hacia los detalles			X		

Sistema de evaluación:

1= muy poco importante

5= muy importante

Teniendo en cuenta estas dimensiones podemos definir a la cultura organizacional de Oñativía, como orientada hacia el equipo y las personas. A través de los distintos análisis se llega a resultados consistentes. Para identificar aún más la ideología de la organización se indagó sobre los conceptos de: trabajo, buen trabajador y mal trabajador:

- *¿Qué es el trabajo?* Para la mayoría de los miembros de la organización, el trabajo es una herramienta para vivir dignamente y para ayudar a otros.
- *¿Qué es un buen trabajador?* Para la cúspide de la organización, un buen trabajador es una persona que se compromete con la causa, es activo, propositivo y comprometido.
- *¿Qué es un mal trabajador?* Lo opuesto.

Lo anteriormente expresado, afirma aún más el carácter social, y la orientación hacia el colectivismo que posee la organización.

10.4.7 Estado cultural actual (ECA)



5. Análisis comunicación

Relevando los datos obtenidos en el análisis de comunicación estratégica, "Farmacia Oñativía" cuenta con dos tipos de interacciones:

- *Simétrica:* Está basada en la igualdad. Los participantes tienden a igualar la conducta recíproca – ya sea de maldad, bondad, agresividad, etc. Si bien no se deben considerar estas relaciones como sinónimo de contienda, cuando éstas pierden la estabilidad, derivan en una "escalada simétrica". La pugna es un peligro implícito en las relaciones simétricas. Aquí, las confrontaciones son más o menos abiertas.
- *Complementaria:* Está basada en la diferencia. La conducta de un participante complementa la del otro y ambos logran configurar una situación cualitativamente diferente a la original. Quienes participan de este tipo de relación, pueden tener conductas disímiles, pero en tanto ninguna parte obliga a la otra a mantener una relación complementaria, son conductas de mutuo encastre en la que cada uno tiende a beneficiar al otro y a la relación que los une.

Retomando la descripción de "comunicación" no se debe dejar de atender a los mensajes. En este sentido, "Farmacia Oñativía" es generadora de mensajes, se lo proponga o no. Entonces, emite diferentes tipos de mensajes:

- *Intencionales:* siguen un proceso de codificación técnicamente asistido, con el propósito de generar un determinado efecto en los públicos. Con estos tipos de mensajes, la empresa posee cierto dominio de la situación comunicacional. Por ejemplo, folletos, carpeta con inserts, bolsas de compra, vidriera, avisos publicitarios.

- *No intencionales*: En este caso, la empresa genera un mensaje sin habérselo propuesto. Por esto, resulta importante ejercer una función de “testeo constante”, algo que “Farmacia Oñativía” no suele realizar. Con este tipo de mensajes, la organización pierde gobernabilidad sobre la situación comunicacional. Por ejemplo, rumores que pudieran surgir en el grupo de comunicación interna de la aplicación “Whatsapp”, que, si bien es algo informal que utilizan los empleados, puede derivar en este tipo de situaciones. Por otro lado, hasta la fecha, no se registran acusaciones públicas contra la empresa o distorsión de información por parte de público que pudiera derivar en graves consecuencias.
- *Explícitos*: Poseen un fuerte predominio de lo denotativo y lo manifiesto, guardan una fuerte relación con la información, lo analítico y el conocimiento. Por ejemplo, el estatuto de “Farmacia Oñativía”. Está a disposición de los asociados, pero no se difunde ni se demuestra interés en resaltarlo, así como también las reglas y normas de convivencia, que no están redactadas formalmente, pero son de público conocimiento.
- *Implícitos*: Poseen un predominio de lo connotativo y lo tácito, es decir, expresan significados difusos. Se relacionan con lo subjetivo, la significación y la emoción. Por ejemplo, la difusión de descuentos y promociones en medicamentos para resfríos o gripes en época otoñal/invernal.
- *Residuales*: Es necesario considerar a las empresas como un organismo con una historicidad continua y dinámica. Esto nos permite atender a aquellos pensamientos de los públicos generados por un suceso, conducta mensaje, del pasado, pero que pueden estar operando en sus mentes en el aquí y ahora e influyendo en ellos. Este tipo de mensajes, cabe aclarar, no siempre son negativos. A veces, también, la empresa deberá instrumentar, en el caso que lo desee, acciones tendientes a reactivar en la memoria social presente, los aportes comunitarios realizados en el pasado. Por ejemplo, la adhesión a campañas solidarias “Trato x Buen trato”, lo cual genera en los públicos una imagen positiva de la organización, que queda rondando en la mente de éstos en el tiempo, por más que la acción sea una sola vez al año.
- *Exteriores*: Son los que proceden de otras áreas externas a aquellas en las que la empresa interactúa. Ejercen una fuerte influencia sobre los públicos debido a que la gente deriva su atención hacia estos mensajes. En general, se caracterizan por ser fortuitos e impredecibles. No se registraron en la actualidad, ni antecedentes importantes en la organización de este tipo de mensajes.

6. Análisis de medio de comunicación en los públicos internos

MEDIOS	LENGUAJE				CANAL				OBJETIVO/CONTENIDO	
	Gráfico	Auditivo	Audiovisual	Multimedia	Interpersonal	Técnicos	Formales	Informales	Medios Operativos	Medios Relacionales
<i>Cartelería</i>	X					X			X	
<i>Contacto cara a cara</i>			X		X					X
<i>Correo electrónico</i>	X			X			X		X	
<i>Membretes</i>	X						X		X	
<i>Notas impresas</i>	X						X		X	
<i>Redes Sociales</i>				X				X		X
<i>Sellos</i>	X						X		X	
<i>Spot Publicitario</i>				X		X				X
<i>Teléfono</i>		X					X		X	
<i>Reuniones periódicas</i>				X			X		X	
<i>Whatsapp</i>				X				X		X
<i>Web</i>				X			X		X	

7. Público interno, medios y canales.

- **Asociados**

Para la asamblea anual de socios, conformada por un cierto número de asociados de la organización convocados aleatoriamente, prima la comunicación telefónica a cada uno de los mismos y de manera. En dicha asamblea se exponen los resultados del período que ha concluido y se comentan las acciones del plan estratégico que se planean para el año venidero. La información no llega a todos los asociados debido a que sólo una parte de ellos asiste a la asamblea. Por otro lado, las actas que se toman en las asambleas anuales son para archivo de la empresa, pocas veces se envían a los asociados.

Además, se puede agregar que a la organización le cuesta conseguir el quórum para celebrar las asambleas antes mencionadas, ya que la mayoría de los asociados no se ve motivado a asistir a estos eventos, lo cual conforma un grave problema para la organización, ya que, un acontecimiento de tal magnitud no es de fácil organización y conlleva grandes costos para el ente.

Por algunos sucesos esporádicos, se suele requerir que se llame telefónicamente por algún motivo a algún asociado en particular. Y, ocasionalmente, cuando la situación requiere de mayor formalidad, se utiliza el envío de correos electrónicos.

Asimismo, como los asociados son a la vez clientes, se utilizan los medios y canales de comunicación propios del mencionado público tales como: redes sociales, publicidad gráfica, radial y hasta televisiva.

Respecto a la relación entre los asociados, puede existir cercanía entre ellos, ya que suelen ser familiares, amistades, compañeros de trabajos u organizaciones, por lo cual pueden estar compartiendo comentarios positivos o negativos sobre la empresa, la cual tiene poco o ningún control.

- **Junta Fiscalizadora y Consejo Directivo**

En cuanto a la Junta Fiscalizadora y el Consejo Directivo, desde la empresa se notifica y recuerdan las reuniones periódicas a estos públicos internos, mediante llamadas telefónicas personales. Esto se debe al grado de confianza que existe en la organización y a la rutina de trabajo adquirida a lo largo de los años.

Ambos órganos se gestionan por medio de asambleas. Hay asambleas ordinarias y extraordinarias. Las últimas ocurren dos veces al año. Una al comenzar el año, en la cual se expone el plan de acción estratégica, formulado en conjunto en las asambleas ordinarias. Y la otra al cerrar para evaluar dicha acción. En el transcurso del año se hacen de manera mensual asambleas ordinarias, en las cuales se va evaluando la ejecución del plan presentado, se tratan problemas y sucesos ocurridos y se evalúa el curso de acción.

Las asambleas extraordinarias son compartidas por ambos órganos, pero las ordinarias la efectúan cada órgano por separado.

- **Empleados**

Las distintas sucursales de Farmacia Oñativía se comunican a través de un sistema de correo electrónico diseñado para tal fin. En él, los directores de cada establecimiento reciben, todos los días a primera hora, las novedades del sector, promociones y descuentos para tener en cuenta, noticias, tablas de precios, entre otros. Además, cada director de sucursal puede enviar dudas o consultas a los directivos de la empresa o a sus pares de otras sucursales. La respuesta es inmediata y esta rutina está tan internalizada que sólo en ocasiones especiales se utilizan llamados telefónicos.

El resto de los empleados recibe instrucciones de los directores de las sucursales donde trabajan, utilizando el contacto personal, y las reuniones periódicas. Cuando éste no se encuentra presente, utilizan notas dispuestas en lugares específicos, como mostradores o sala de medicamentos, que se encuentra fuera de la vista del público. Rara vez utilizan correo electrónico o teléfono. Cabe destacar que todos los empleados, desde los directores de sucursal al encargado de perfumería, forman parte de un grupo de la aplicación telefónica "WhatsApp" donde comparten no sólo comentarios laborales, sino también personales y de compañerismo. Envían las novedades del día, imágenes, videos o se organizan para reunirse y celebrar ocasiones especiales. Este sistema es totalmente informal.

Los auxiliares de farmacia y los auxiliares de comercio son los encargados en la empresa de enviar saluciones y regalos en fechas especiales a sus asociados.

Los encargados de compras y el responsable de perfumería comparten los mismos medios y canales de comunicación que los mencionados anteriormente, pero sí utilizan el correo electrónico para recibir, enviar y descargar las planillas de compras, así como también las planillas con informes sobre productos faltantes.

En cuanto al plan estratégico, los empleados antes mencionados no reciben ninguna información, sólo directivas específicas que van de arriba hacia abajo. La presidente le informa al encargado de farmacia, el cual se comunica con los demás responsables, los cuales son encargados de dirigir a sus subordinados.

Se evaluaron ítems del plan estratégico en uso, y los empleados no supieron responder con precisión, lo cual denota una llegada difusa de dicho mensaje.

8. Análisis imagen

- **Imagen de la mutual Dr. Arturo Oñativía**

Para el abordaje de imagen se hará una rápida conclusión de la aplicación de los conceptos de imagen pública, endoimagen, imagen pública pretendida e imagen sectorial.

El relevamiento de este tópico, se hizo a través de entrevistas a empleados, directivos, asociados, clientes y público en general, además, de la utilización de la observación directa.

- *Imagen pública*

- Índice de notoriedad. Para la herramienta de relevamiento se utilizó un cuestionario de modalidad espontánea, en la cual se le pidió a cada uno de los encuestados que mencionara tres farmacias de la localidad de Villa María. De lo relevado podemos detectar que el público de Villa María manifiesta un mayor conocimiento del nombre de las farmacias más tradicionales del sector, tales como FarmaVida y Farmacia Moderna. La mayor proporción de los encuestados las mencionaron en primero o segundo lugar. Sólo dos de los encuestados mencionaron a Oñativía, sólo uno en primer lugar.

En cuanto al conocimiento de las actividades ejecutadas por el ente, se registró que las dos actividades más conocidas por el público son las principales, la venta de medicamentos y la de artículos de perfumería. Seguida por los beneficios de ser una mutual y la óptica, después de esto se registró la venta de marroquinería. Se relevó que las actividades con menor reconocimiento del público son el centro de estética, la venta de mochilas y la de bijouterie.

- Índice de contenido. El método utilizado para abordar este índice fue el de selección de ideas. Para la confección de este formulario se tuvo en cuenta las entrevistas realizadas a los referentes de la organización.

Para efectuar el relevamiento se entrevistó a diez personas, entre clientes y habitantes de Villa María, que serían potenciales clientes o asociados al ente. A través de la evaluación en tres categorías de cada una de las ideas, se llegó a la conclusión de que la mayoría de los entrevistados:

- Están de acuerdo con que los productos poseen un precio justo y económico.

- La organización es un buen lugar para trabajar, así como también es una de las mejores para ser asociado.
- También hubo consenso en que al estar asociado a ella se obtiene buenos beneficios.

En una proporción no mucho menor los entrevistados opinaron que:

- Oñativia posee productos líderes en su campo.
- Trata con justicia las quejas de sus clientes.
- Es honrada en la dirección de su negocio.

También opinaron que es una empresa en expansión, que se puede creer en sus anuncios y que mantiene un alto nivel de seguridad y confiabilidad. Como aspecto desfavorable podemos mencionar que un alto porcentaje opinó que es una empresa tradicional y retrasada.

En cuestiones tales como que la empresa es sustentable o que tiene demasiados conflictos laborales, un alto porcentaje se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo, ya que manifestaron desconocerlo.

Los encuestados se manifestaron claramente en desacuerdo frente a las siguientes ideas: que la empresa no se preocupa por los problemas sociales importantes y que sus precios son demasiados elevados. Un aspecto negativo para resaltar es que el 18% de los encuestados se manifestaron en desacuerdo con la idea de que la empresa es sustentable.

- Índice de motivación. En esta fase se indagó sobre aquellos aspectos que resultan más importantes para el público. Para la elaboración del formulario se utilizó la modalidad asistida. Se decidió fijar diez aspectos fundamentales para el éxito en el sector. Para ello, se contactó informalmente con diversos miembros del público y se les interrogó cuáles serían para ellos los mismos, la selección se llevó a cabo en base a la mayor cantidad de repeticiones de los factores antes mencionados. Posteriormente, una vez ya construido el formulario, se entrevistó a diez individuos, entre clientes y residentes de Villa María que son clientes o asociados potenciales de la mutual. A través de sus respuestas se llegó a la siguiente conclusión: las variables más valoradas son precios bajos, rapidez en la atención, ubicación, disponibilidad de productos y amplitud en el horario en ese respectivo orden.

○ **Endoimagen**

Para determinar la endoimagen se tomaron en cuenta las opiniones de los empleados y los asociados. Al igual que para la imagen pública, se analizaron los índices de notoriedad, de contenido y de motivación.

- **Índice de notoriedad.** Al ser integrantes del público interno, los entrevistados dijeron como primer nombre Oñativía, en segundo lugar, mencionaron Farmavida y Farmacia Moderna.

El conocimiento de las actividades se indagó, y los empleados y asociados encuestados las conocían a cada una de ellas, venta perfumería, venta medicamentos, venta marroquinería, bijouterie y mochilas, como así también el centro de estética, la óptica, y los beneficios de ser mutual.

- **Índice de contenido.** El método utilizado para abordar este índice fue la selección de ideas. Para la confección de este formulario se tuvo en cuenta la entrevista realizada a la presidente de la organización.

Para efectuar el relevamiento se entrevistó a diez personas, entre empleados y asociados del ente. A través de la evaluación en tres categorías de cada una de las ideas, se llegó a la siguiente conclusión: en la organización, existe una uniformidad en las opiniones de empleados y asociados en cuanto a que Oñativía:

- Posee productos líderes en su campo.
- Los productos poseen un precio justo y económico
- Trata con justicia las quejas de los clientes.
- Es honrada en la dirección de su negocio.
- Se puede creer en sus anuncios.
- Mantiene un alto nivel de seguridad y confiabilidad
- Es una buena empresa en la que trabajar.
- Negocia lealmente con los sindicatos.
- Es una de las mejores empresas para ser asociado.
- Es una empresa en expansión
- Al estar asociado a ella se obtiene buenos beneficios.

Hay una recaída en el consenso manifestado en la idea de que la organización es sustentable, pero sólo del 2%.

Sólo 2 de 10 entrevistados opinó que: no sabe o no contesta, en cuanto, a la afirmación de que la organización tiene demasiados conflictos laborales y que es una empresa tradicional y retrasada.

De los encuestados la mayoría se manifestó en desacuerdo en que el ente es tradicional y retrasado, en que sus precios son demasiado elevados, no se preocupa bastante por los problemas sociales importantes y que tiene demasiados conflictos laborales.

- Índice de motivación. En esta fase se indagó sobre aquellos aspectos que resultan más importantes para el público. Para la elaboración del formulario se utilizó la modalidad asistida. Se decidió fijar diez aspectos fundamentales para el éxito en el sector. Para ello, se contactó informalmente con diversos miembros del público y se les interrogó cuáles serían para ellos los mismos. La selección se llevó a cabo en base a la mayor cantidad de repeticiones de los factores antes mencionados. Posteriormente, una vez ya construido el formulario, se entrevistó a diez individuos, entre empleados y asociados de la mutual. A través de sus respuestas, se llegó a la confección del siguiente cuadro:

Las variables a las cuales se les dio mayor importancia fueron los precios bajos, la rapidez de la atención, la disponibilidad de productos y la amplitud en el horario de servicio.

- **Imagen pública pretendida**

Se realizó una “entrevista one on one”, a la Presidente de la organización para indagar sobre la imagen que pretende dar la organización al ente y fueron estas mismas variables que se utilizaron para analizar el índice de contenido. Se rescataron los siguientes puntos para formar la imagen pública pretendida.

Oñativía quiere que sus públicos, en sus síntesis interpretativas, estén convencidos de que:

- Posee productos líderes en su campo para la venta.
- Los productos poseen un precio justo y económico en su organización.
- Se trata con justicia las quejas de los clientes.
- La dirección de su negocio es honrada en su gestión.
- Se puede creer en sus anuncios.
- Mantiene un alto nivel de seguridad y confiabilidad
- Es considerada una buena empresa en la que trabajar.
- Es identificada por negociar lealmente con los sindicatos.
- Es una de las mejores empresas para ser asociado y que al estar asociado a ella se obtienen buenos beneficios.
- Es una empresa sustentable en expansión

Manifiesta su preocupación por los problemas sociales importantes.

○ **Imagen sectorial**

Para la recopilación de datos sobre este concepto se realizó la misma entrevista dirigida a clientes, asociados, empleados y a habitantes de Villa María considerados como clientes o asociados potenciales. En la misma se dispuso los seis competidores más importantes del sector: FarmaVida, Farmacia Moderna, Farmacity, Ecofarma, Oñativia y la Farmacia Pasteur.

A través del análisis de las respuestas, llegamos a la conclusión de que la imagen del sector a nivel local es predominantemente buena.

9. Conclusión e integración de conceptos

Registramos que la Imagen Pública y la Imagen Sectorial son menor a la Endoimagen, por lo que puede realizar un profundo trabajo con los públicos externos, aprovechando la segura buena predisposición de los recursos humanos.

La imagen pública pretendida está bastante lograda, por lo cual, si bien se puede seguir reforzando con el objetivo de captar más clientes, pero fundamentalmente más asociados para la organización, se pueden buscar nuevos aspectos o variables.

10. Cierre diagnóstico

“Asociación Mutual Doctor Arturo Oñativia”, es una organización sin fines de lucro que se dedica a la venta por menor de productos de farmacia y perfumería. Debe su nombre a la figura del doctor Arturo Oñativia, actor clave del sector salud argentino.

Actualmente posee 13 sucursales distribuidas en la provincia de Córdoba, de las cuales tres se encuentran en Villa María, y 48 empleados en relación de dependencia. Estructuralmente la formulación de los puestos es simple, porque se repite a lo largo de todas las farmacias. Como consecuencia, el ingreso de personal no afecta a la estructura.

En Villa María, sus tres sucursales compiten con 15 grandes farmacias con fines de lucro, 42 medianas y pequeñas con fines de lucro; una farmacia grande sin fines de lucro y tres medianas y pequeñas sin fines de lucro.

Con respecto al rubro farmacéutico, se puede describir como: un mercado masivo, con compras repetidas y libertad de elección. Los productos son de calidad uniforme y altamente regulados debido a su destino de consumo, donde la confiabilidad es clave. La diferenciación no está en el producto sino en la forma de comercialización del mismo. Los aspectos referidos a la comercialización se caracterizan por una amplia línea de productos, donde la imagen es importante y la publicidad es relativamente escasa a nivel general. Los precios deben ser competitivos, por lo que es clave la gestión de compras. Es un mercado atomizado, con muchos competidores, donde la subsistencia es difícil por la alta concentración del volumen de ventas en pocas farmacias. Por todo lo antes descrito, se deduce que el sector de comercialización en farmacias se encuentra en una etapa de madurez y alta rivalidad competitiva.

En cuanto a la **cultura** de Oñativía, sus creencias se fundan en la conducta democrática, el trabajo en equipo, el interés en el acceso equitativo para garantizar una asistencia adecuada en materia de salud, bienestar y acción solidaria. La visión, misión, creencias y valores no se encuentran escritos y asentados formalmente; a través de entrevistas con directivos y encargados de la empresa se pueden llegar a conclusiones estimativas. Sus valores son la solidaridad, seriedad, transparencia y compromiso, los mismos se pueden relevar en el comportamiento diario de sus integrantes.

Los héroes de Oñativía son el grupo de fundadores, hoy reunidos en GESTA. El más destacado de los rituales que posee la organización es el momento en el que todos los asociados de la entidad se reúnen para que el Consejo Directivo rinda cuentas de lo hecho en el último ejercicio. Esto afianza los valores del mutualismo, la cooperación y la transparencia que la organización desea transmitir.

Si bien en su conformación se presenta como una cultura heroica, buscando contrarrestar desigualdades muy marcadas, en la actualidad Oñativía logra adaptarse a los cambios del entorno de manera rápida y efectiva, pero lo hace dentro de los parámetros seguros, sin asumir riesgos y premiando la actividad de sus representantes para poder generar una mayor motivación e implicancia con la misma; por lo cual se puede concluir que la misma posee una cultura juvenil, orientada hacia el equipo y las personas.

Las formas de **comunicación** que se tienen en cuenta desde la dirección de Farmacia Oñativía para transmitir sus ideales a los empleados, son principalmente a través del discurso, el trato para con los públicos, a través del ejemplo que imparten los Directivos en lo relacionado al compromiso, la responsabilidad y la capacidad de gestión. Existen relatos, narraciones sobre acontecimientos o personas importantes para la organización, donde contienen valores fundamentales que se desean transmitir. Se observa que esta práctica es muy frecuente desde los cargos directivos de más antigüedad, que tienen incorporado el hábito de compartir experiencias, proponer desafíos verticalmente de arriba hacia abajo.

La organización no posee un **sistema de premios**, es algo ocasional y no está incorporado como un procedimiento. Tampoco existe un **sistema normativo formal**, ni lenguaje propio, aunque hay algunos procedimientos redactados puntualmente para ciertas tareas. Es importante destacar que el ente está en un proceso de normalización generalizada a los fines de obtener la certificación de calidad de servicio y de los procesos administrativos. Por lo cual, se está experimentando un cambio paulatino en este sentido.

Existe un alto consenso de las normas, las cuales no están escritas, pero se respetan. Los empleados presentan un alto sentido de pertenencia con la organización; un caso puntual en donde se materializa esto es en la manera que hablan sobre la farmacia con los consumidores.

Oñativía se encuentra en la etapa de expansión y está abierta a la constante transformación y cambio de su entorno, pero mantiene las bases e ideales que le dieron origen. Es abierta a los cambios que se dan en la sociedad, en lo que respecta a los clientes y sus necesidades. Sin embargo, se encuentra arraigada en las formas de administración. Analizando la apertura de la organización al medio, la misma se ha adaptado a la nueva tendencia de comunicación y la importancia que se le otorga actualmente a las redes sociales y a la página web, utilizándolas activamente e interactuando con su público a través de ellas. La organización, si bien se adapta a los cambios del entorno, no llega a ser una organización innovadora: se concluye que posee una mentalidad tribal.

Indagando, la **personalidad** de la empresa, el organigrama no está expuesto en los locales de la farmacia, pero es de público conocimiento por parte de sus empleados. Posee las siguientes secciones jerárquicas: gerenciamiento, administración, recursos humanos, atención al público, soporte informático y comercialización.

Las destrezas de la organización, que caracterizan su comportamiento y la diferencian de las demás, son: acción solidaria, gestión cooperativa, conducta democrática, transparencia y seriedad.

En cuanto a los **vínculos** de Farmacia Oñativía, su público interno se puede dividir en cuatro grandes grupos: la Asamblea de Socios, la Junta Fiscalizadora, el Consejo Directivo y los empleados. Éstos últimos se subdividen en: directores técnicos de farmacia, cajeros, auxiliares de farmacia, auxiliares de comercio, encargados de compras y responsable sección de perfumería.

El conjunto de expectativas de este grupo es amplio y variado. En el primer caso, obtener el mejor servicio y precio en el rubro de la organización, además de asegurarse el acceso a la cobertura de productos medicinales y de perfumería. Para la Junta Fiscalizadora, el desempeño de la organización es primordial y debe ser coherente con las decisiones tomadas por el Consejo Directivo. Éste último, espera que se apliquen políticas de gestión en base a toma de decisiones en conjunto; dirigir el rumbo de la organización conforme a las ideas y expectativas de los socios, satisfacer la demanda del mercado y promover el crecimiento de la empresa.

La comunicación de la empresa para con la Asamblea de Socios es primordialmente telefónica, de manera personalizada y aleatoria, y sólo para el evento de la asamblea anual, de no ser por alguna eventualidad que afecte al asociado en particular.

El estatuto de "Farmacia Oñativía" está disponible para los asociados, pero no se muestra ni se difunde. Respecto a la relación entre los asociados, puede existir cercanía entre ellos, ya que suelen ser familiares, amistades o compañeros de trabajos, compartiendo comentarios positivos o negativos sobre la organización, que se transmiten de boca a boca.

En el caso de los empleados, si bien hay distintos niveles jerárquicos, comparten expectativas similares: tener un ámbito de trabajo ameno y un entorno armonioso, obtener reconocimiento y valoración por su desempeño, además de, una remuneración justa por la tarea realizada, flexibilidad

en situaciones especiales o imprevistas y que se los mantenga al tanto de las decisiones provenientes de la dirección y de los socios.

Las sucursales de Farmacia Oñativía se comunican a través de un sistema de correo electrónico diseñado para tal fin. En él, los directores de cada establecimiento reciben, todos los días a primera hora, las novedades del sector, promociones y descuentos a tener en cuenta. Además, cada director de sucursal puede enviar dudas o consultas a los directivos de la empresa o a sus pares de otras sucursales. La respuesta es inmediata y esta rutina está tan internalizada que sólo en ocasiones especiales se utilizan llamados telefónicos.

El resto de los empleados recibe instrucciones de los directores de las sucursales donde trabajan, utilizando el contacto personal. Cabe destacar que todos los empleados desde los directores de sucursal al encargado de perfumería, forman parte de un grupo de la aplicación telefónica "Whatsapp", donde comparten no sólo comentarios laborales, sino también personales y de compañerismo.

Para atraer y mantener clientes, la empresa utiliza diversos medios y canales. Todas las sucursales comparten el mismo diseño de vidrieras. La cartelería exterior es generalmente de buena dimensión, la interior, sólo en algunos locales cuenta con diseños propios, mientras que, en otros, algunas están rotas y fueron repuestas por papeles.

Los empleados de la farmacia cuentan con uniformes que se van renovando por temporada y con el logo bordado en la solapa, como elemento de identidad.

Es válido mencionar que los atributos óptimos de personalidad de la organización son compromiso social e inclusión, pero estos no se ven reflejados de manera directa en los elementos de identidad, aunque se puede referir a los descuentos como símbolos de inclusión y reflejo del compromiso social.

Oñativía no posee manual de identidad, ni lema institucional, pero sí slogan, "Salud y belleza". Éste no está presente en todos los mecanismos de reproducción o identificación, y no es conocido por todos los clientes. El ente se destaca por los colores que prevalecen en su logo que son, el verde, celeste y violeta. El verde por ser característico de las farmacias, el celeste comenzó siendo azul y luego fue incorporando algunas variaciones con la finalidad de ir modernizándolo; se contempló como una manera de conservar los orígenes, ya que la cadena de farmacias pertenecía en sus comienzos a AMMA, entidad representada con el azul. Y, por último, el color violeta, corresponde a la vinculación directa con la entidad GESTA, que nuclea a las ocho organizaciones. Esa fusión de colores manifestada en el logo, fue especialmente pensada en los orígenes e historia de la organización, representa quiénes son y de dónde vienen.

En la observación directa se puede apreciar que, si bien había una concordancia entre las diferentes señaléticas dentro de la farmacia, no todo se encontraba correctamente indicado. Hay diferencias

de una sucursal a otra desde carteles, pintura, mobiliario, uniformes, disposición de productos, entre otros aspectos. Todas las sucursales poseían una concordancia en la fachada.

Retomando con los canales y medios de comunicación, la empresa cuenta con redes sociales, Facebook, Instagram y Twitter. Las cuales se encuentran actualizadas, y con publicaciones periódicas con excepción del Twitter, en el cual cuentan con muy pocos seguidores y la última publicación fue hace un año. En las redes conservan el isologo de la empresa adaptado a las proporciones que ofrece el sistema. La web de Farmacia Oñativía se destaca por el equilibrio de sus colores característicos, tipografía e isologo.

Para finalizar, es preciso analizar la imagen de "Farmacia Oñativía". Se detectó que el nombre de la organización figura en tercer lugar en la mente de los consumidores, luego de "FarmaVida" y "Farmacia Moderna". Se registra que la Imagen Pública y la Imagen Sectorial son menor a la endoimagen. La imagen pública pretendida está suficientemente lograda.

Con respecto a la difusión y publicidad a nivel local y regional, "Farmacia Oñativía" encuentra especial publicidad en medios tradicionales como prensa gráfica y radio. Por otro lado, se observa presencia también en televisión y prensa digital. El mensaje publicitario más elocuente resulta ser la televisión, ya que es un medio que permite la conjunción de lo visual con lo auditivo. Esto resulta ser muy convincente en su mensaje, esencialmente conciso y claro: sumar asociados para el beneficio de la población y crecimiento de la asociación que asegure mayores facilidades al público cliente o socio. En prensa y radio el mensaje aparece según las condiciones y características de cada uno: en la radio la fugacidad del espacio es un condicionante; sin embargo, ofrece alcance en todo momento de este mensaje. En gráfica se utiliza el imagotipo de la farmacia, por la identificación que realiza el público. Esto habla de la presencia constante del mensaje lo que puede traducirse en una clara preocupación de los directivos y societarios en invertir en la comunicación externa de la organización mediante estos canales masivos de comunicación

PARTE IV: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

PLAN GLOBAL DE COMUNICACIÓN Y PROGRAMAS

Es preciso aclarar que este trabajo final de grado tiene como objetivo desarrollar únicamente el plan global de comunicación, los programas y proyectos. Por lo cual se procede a desarrollar:

1. Proyecto Institucional

a. Visión

“En Oñativía queremos ser la mejor opción para nuestros asociados en los rubros de salud y belleza.”

b. Misión

“Oñativía es una organización social dedicada a satisfacer necesidades de salud y belleza; mejorando la calidad de vida de sus asociados, a través de la comercialización de bienes y servicios, por medio de personal profesionalizado.”

Objetivos organizacionales:

- Poner énfasis en el servicio social
 - Abaratar costos
 - Hacer convenios
 - Desarrollar servicios propios
- Satisfacer necesidades de salud, belleza y bienestar
- Mejorar la calidad de vida de los asociados
 - Trabajar en la prevención de enfermedades de los asociados
 - Coadyuvar en el acceso a los medicamentos por los asociados.
- Sustener una actitud socialmente responsable.
- Comercializar bienes y servicios relacionados a la salud y a la belleza.
- Ser el líder en manejo de recursos.
 - Capacitar y motivar al personal
- Proyectar una identidad institucional asociada a valores: transparencia, seriedad, solidaridad y compromiso social.
- Fomentar la conducta democrática, el trabajo en equipo, el interés en el acceso equitativo.

c. Creencias

Las creencias son las siguientes:

“Sin conducta democrática, no hay organización que valga la pena”

“El trabajo en equipo es el pilar fundamental para el éxito de la organización”

“El interés en el acceso equitativo para garantizar una asistencia adecuada en materia de salud y bienestar y acción solidaria son lo que nos distingue de las demás organizaciones”.

Dichas creencias se hacen presentes desde el momento de su fundación ya que el objetivo fundacional da pie al tipo de trabajo por el cual se asocian para crear la organización.

d. Valores

La organización tiene dos fines principales, el mutualista y el de ser una empresa sustentable. En cuanto al primero, al ser una entidad de esta naturaleza trae arraigado consigo los valores de Solidaridad, Seriedad, Transparencia y Compromiso Social. Traduciéndose estos valores en acción solidaria, gestión cooperativa y conducta democrática.

Y el segundo se manifiesta en: la diferenciación de precios, la mejora continua del servicio, la generación de mayor valor agregado, aunque la transparencia y la seriedad son los pilares que guían la actuación diaria.

2. Situación deseada 2019

Los objetivos A CORTO PLAZO son:

- Abaratar un 20% el costo de los medicamentos para los afiliados.
 - o Firmar el doble de convenios de reducción de precios con los proveedores que el año anterior.
 - o Reducir los costos a lo largo de la cadena de valor del ente para lograr la reducción de precios.

- Incrementar las ventas en un 20% respecto al año anterior.

En base a investigaciones ya efectuadas por la organización se determina pertinente:

- o Afiliar al 30% del mercado objetivo.
- o Incrementar la venta de las líneas de productos de perfumería y complementos en un 30%.
- o Poseer precios justos y económicos para los asociados, que sean 15% inferior al precio de los competidores locales.
- o Incorporar el servicio de 24 horas en la farmacia central.
- o Ofrecer delivery gratuito para compras mayores a \$300.

- Trabajar por objetivos y evaluar los resultados periódicamente en todas las áreas de la organización en el 2019.
 - o Crear programas y proyectos para trabajar en pos del cumplimiento de los objetivos trazados en el plan estratégico.
 - o Trabajar en la comunicación interna de esos objetivos.
 - o Crear un mecanismo que evalúe el cumplimiento de los objetivos trazados.
 - o Estandarizar los procesos organizacionales en el término de 1 año.
 - o Priorizar la eficiencia y eficacia en las operaciones.

- Proyectar una identidad institucional asociada a los valores mutualistas en el transcurso del año.
 - o Monitorear el grado de satisfacción de los públicos con respecto a la organización.
 - o Configurar mecanismos de comunicación con los asociados, que garanticen una tasa de respuesta del 2,2%, para conocer opiniones, propuestas y afirmen su conocimiento sobre la situación de la organización.

- Trabajar y evaluar el estado de imagen de la organización y de sus competidoras.
 - o Realizar las investigaciones en cuanto a endoimagen, imagen sectorial, imagen pública e imagen pública pretendida.
 - o Ser flexible ante las nuevas necesidades de los asociados y adaptarse a los cambios del contexto.
 - o Potenciar una endoimagen donde se destaquen las características de sustentabilidad y el crecimiento, en el plazo de un año.
 - o Trabajar en la cultura de la organización para que sea considerada una buena empresa en la que trabajar, por al menos el 80% de su público interno.

- Visibilizar el trabajo en la responsabilidad social para todos los públicos internos.

Los objetivos A MEDIANO PLAZO son:

- Ser el líder en Villa María en gestión de recursos humanos en el plazo de 3 años.
 - o Mejorar lealmente la negociación con los sindicatos, principalmente con UTRACOS, en el plazo de 6 meses.
 - o Priorizar los valores de la organización en el transcurso del 2019.
 - o Elaborar los manuales de procedimientos en el 2019.
 - o Diseñar un manual de tareas y responsabilidades en el plazo de 2 años.
 - o Reforzar la cultura organizacional para aunar esfuerzos en 2 años.
 - o Formar un plantel altamente capacitado y motivado en 3 años.

- Ampliar el alcance geográfico de la organización en un 30% en un período 3 años.
 - o Estrechar el vínculo entre clientes y asociados de la obra social distribuidos por la provincia, a través de más productos, mejores servicios, publicidad e infraestructura.
 - o Aumentar la cartera de asociados a Oñativia para capturar el mercado regional en el transcurso del año.
 - o Lograr financiamiento estatal y/o privado para la compra de un terreno e infraestructura en el plazo de 2 años.
 - o Efectivizar la apertura de 5 nuevas sucursales, dos en Villa María, una en Rosario, una en Las Varillas y otra Marcos Juárez.
 - o Construir un laboratorio de productos medicamentosos de uso masivo, en el plazo de 3 años.
 - o Invertir en máquinas y equipamientos tecnológicos.
 - o Reclutar y seleccionar personal idóneo.
 - o Implementar la producción propia de fármacos de alta demanda, en un plazo de 3 años.

3. Escenarios

Los escenarios analizados son los siguientes:

a. Infraestructura/ Tecnología

- Efectivizar la apertura de 5 nuevas sucursales, dos en Villa María, una en Rosario, una en Las Varillas y otra en Marcos Juárez.
 - o Investigar y comunicar necesidades y preferencias de los mercados meta.
 - o Generar vínculos con los distintos colegios de farmacéuticos y los órganos de contralor de las respectivas localidades.
 - o Presentar a la organización en las distintas localidades donde se va a implantar la organización.
 - o Elaborar comunicados para que recursos humanos los emita para efectuar el reclutamiento de personal.
 - o Informar en la revista institucional de la apertura de dichas sucursales.
- Construir un laboratorio de productos medicamentosos de uso masivo e implementar la producción propia de fármacos de alta demanda, en el plazo de 3 años.
 - o Investigar normativas pertinentes.
 - o Crear vínculos con las empresas desarrolladoras de estas tecnologías.
 - o Hacer alianzas estratégicas con los proveedores.
 - o Conseguir aval y beneficios desde el gobierno por ser una mutual.

- Informar en la revista institucional de dicho proyecto, y comunicar su grado de avance.
 - Elaborar comunicados para que recursos humanos los emita para efectuar el reclutamiento de personal.
 - Fomentar el proyecto desde el directorio a todos los miembros de los públicos internos, especialmente a aquello que serán los usuarios.
- Invertir en máquinas y equipamientos tecnológicos.
- Crear vínculos con las empresas desarrolladoras de estas tecnologías.

b. Asociados

- Estrechar el vínculo con los asociados de la obra social distribuidos por la provincia.
- Investigar y comunicar necesidades y preferencias de los mercados meta.
 - Comunicar los resultados de dichas investigaciones a las áreas pertinentes para que trabajen con estas.
 - Trabajar para conseguir una comunicación eficaz con los asociados.
 - Publicitar productos, servicios y la nueva infraestructura.
- Monitorear el grado de satisfacción de los asociados con respecto a la organización.
- Determinar porcentajes de satisfacción e insatisfacción de los asociados.
 - Atender y mejorar los posibles reclamos.
 - Comunicar las mejoras realizadas en la revista institucional.
- Configurar mecanismos de comunicación con los asociados, que garanticen una tasa de respuesta del 2,2%, para conocer opiniones, propuestas y afirmen su conocimiento sobre la situación de la organización.
- Desarrollar una revista institucional para el público interno de carácter mensual.
 - Trabajar intensamente en redes sociales donde los actuales y potenciales asociados se encuentren.
 - Poner a disposición un mail que remita directamente al presidente de la organización, que sea de público conocimiento, y al que todos los públicos internos puedan escribir.
 - Informar a los asociados a través de cartelería en los locales, redes sociales, web, cartas de aviso personalizadas.
- Ser flexible ante las nuevas necesidades de los asociados y adaptarse a los cambios del contexto.
- Generar un fluido vínculo con los diferentes asociados.



- Contribuir a que exista un feedback, organización- asociados.
- Realizar un sistema de registro de quejas de los asociados.
 - Realizar un buzón de sugerencias.
 - Crear y administrar un libro de quejas
 - Garantizar la comunicación de la queja al sector pertinente
 - Responder a la persona que efectuó la queja con la mayor celeridad posible.
- c. Cultura**
- Reforzar la cultura organizacional para aunar esfuerzos en 2 años.
 - Promover los valores de la organización.
 - Crear saluciones y presentes para los empleados de la organización.
 - Crear nuevos rituales y eventos que fortalezcan los valores de la organización.
 - Especificar los valores de la organización, ordenarlos jerárquicamente y promoverlo a través de diversos actos comunicantes.
 - Priorizar la exteriorización de valores en la conducta de los empleados.
- Posicionar los valores de la organización en el transcurso del 2017.
 - Incrementar el trabajo en la responsabilidad social con 2 nuevas campañas, en el período anual.
 - Exponer, en las distintas sucursales, carteles y frases referentes a los valores, como así también, en las redes sociales y en el discurso de los directivos.
- Promover los valores de sustentabilidad y el crecimiento dentro de la organización, en el plazo de.
 - Trabajar con dichos conceptos especialmente con el Consejo Directivo, la Junta Fiscalizadora y el resto de los empleados del ente.
 - Exponer la importancia de las asociaciones sin fines de lucro como sustentables.
 - Trabajar en pos de un resultado económico, para el beneficio del conjunto de asociados.
- Fomentar el trabajo en la responsabilidad social para todos los públicos internos.
 - Releva las necesidades físicas y sociales de la comunidad que sirva de asiento a la organización, para establecer las campañas a realizar.
 - Dar a conocer las nuevas campañas en las redes sociales, la página web y otros medios de comunicación.
 - Involucrar a los empleados en las mismas, a través del uso de remeras, charlas de concientización.



- Generar alianzas estratégicas con ONGs y OSCs.
- Realizar las investigaciones en cuanto a endoimagen, imagen sectorial, imagen pública e imagen pública pretendida.
 - Determinar las variables a estudiar.
 - Determinar cuán posicionada está la organización en la mente de los públicos.
- Trabajar en la imagen de la organización para que sea considerada una buena empresa en la que trabajar, por al menos el 80% de su público interno.
 - Comunicar y difundir las capacitaciones desarrolladas por recursos humanos.
 - Desarrollar una comunicación fluida con los empleados del ente.
 - Comunicar y compensar los esfuerzos y resultados alcanzados por los empleados tanto individuales como grupales

d. Económico/comercial

- Firmar el doble de convenios de reducción de precios con los proveedores que el año anterior, en el transcurso del 2017.
 - Establecer relaciones institucionales con potenciales proveedores, presentando a la empresa con distintos recursos como carpetas institucionales y reuniones de trabajo.
 - Recurrir a los medios masivos para expandir esta información.
- Reducir los costos a lo largo de la cadena de valor del ente para lograr la reducción de precios.
 - Utilizar procesos de Benchmarking.
 - Comunicar las mejores formas de realizar las cosas a las áreas pertinentes.
 - Comunicar tanto a empleados como a los asociados dichas reducciones de precios.
 - Publicitar dicha acción en redes sociales, revista institucional y demás medios de comunicación.
- Afiliar al 30% del mercado objetivo.
 - Generar un plan de ventas de servicios.
 - Crear un plan de inducción para los vendedores de la organización.
 - Ser flexible ante las nuevas necesidades de los socios y adaptarse a los cambios del contexto.
- Incrementar la venta de las líneas de productos de perfumería y complementos en un 30%.
 - Crear relaciones con los proveedores líderes en la industria.



- Perseguir la firma de nuevos convenios.
- Poseer precios justos y económicos para los asociados, que sean 15% inferior al precio de los competidores locales
 - Investigar las estrategias de venta y los precios establecidos por los competidores, así como también servicios adicionales y métodos de comunicación externa.
- Incorporar el servicio de 24 horas en la farmacia central.
 - Realizar una investigación dirigida hacia los asociados para medir la valoración del servicio.
 - Comunicar al personal, el nuevo régimen, los nuevos turnos y los empleados afectados.
 - Promocionar este nuevo servicio.
- Aumentar la cartera de asociados a Oñativía en el mercado regional en el transcurso del año.
 - Promocionar la organización, sus actividades, servicios y valores.
 - Buscar clientes potenciales a través de diversos canales.

e. Recursos humanos

- Ser el líder en manejo de recursos humanos en el plazo de 3 años.
 - Crear un panel informativo que contenga fechas de cumpleaños, objetivos semanales, frases motivadoras y toda información pertinente.
 - Implementar buzones de sugerencias.
 - Poner a disposición un mail que remita directamente al presidente de la organización, que sea de público conocimiento, y al que todos puedan escribir.
 - Comunicar planes de carrera y posibilidades de ascensos para los empleados dentro de la organización
 - Comunicar un sistema de incentivos en base a cumplimiento de objetivos.
 - Realizar evaluaciones de puestos y comunicar sus resultados personalmente a cada uno de los empleados.
- Formar un plantel altamente capacitado y motivado en 3 años.
 - Promover el acercamiento a la información y toma de decisiones de los empleados dentro del ente.
- Reclutar y seleccionar personal idóneo.
 - Constituir un conjunto de parámetros para el reclutamiento y la selección.



- Difundirlos y hacerlos conocidos por todos los miembros de la organización a los cuales la información les sea pertinente
- Mejorar lealmente la negociación con los sindicatos, principalmente con UTRACOS, en el plazo de 6 meses.
 - Establecer reuniones mensuales.
 - Identificar intereses y necesidades de los mismos

f. Normas y procedimientos

- Crear programas y proyectos para trabajar en pos del cumplimiento de los objetivos trazados en el plan estratégico.
 - Comunicar y difundir los programas y proyectos a las personas pertinentes para cada uno de ellos.
 - Evaluar el grado de asertividad de dicha comunicación.
- Crear un mecanismo que evalúe el cumplimiento de los objetivos trazados.
 - Comunicar los resultados mediante informes mensuales a los empleados.
 - Incentivar el feedback por parte de los empleados.
- Estandarizar los procesos organizacionales en el término de 1 año.
 - Relevar necesidades de los distintos miembros del ente, en cada una de las actividades que desarrollen y conformen los procesos.
 - Comunicar a las personas responsables de dicho proceso de estandarización la información relevada.
 - Dar a conocer los nuevos procesos a todos los miembros pertinentes.
- Priorizar la eficiencia y eficacia en las operaciones.
 - Promover los valores de eficacia y eficiencia.
- Elaborar los manuales de procedimientos en el 2017.
 - Involucrar al personal en el proceso de elaboración del mismo.
 - Informar los avances a los miembros de la organización.
 - Recibir sugerencias y aportes de los empleados para este fin y transmitirlo a los responsables de la acción.
- Diseñar un manual de tareas y responsabilidades en el plazo de 2 años.
 - Involucrar al personal en el proceso de elaboración del mismo.
 - Informar los avances a los miembros de la organización.
 - Recibir sugerencias y aportes de los empleados para este fin y transmitirlo a los responsables de la acción.
- Crear un mecanismo de comunicación y evaluación de las normativas y procedimientos aplicables en el ente.

- Informar, vía mail y reuniones, las normativas y regulaciones pertinentes al personal de cada área.
- Analizar los informes mensuales de cada área respecto a la gestión mensual
- Comunicar al personal la detección de errores u omisiones en la aplicación de normativas y regulaciones.

4. LINEAMIENTOS POLÍTICOS

- Proyectar una identidad institucional asociada a los valores mutualistas y sostener una actitud socialmente responsable.
- Fomentar la conducta democrática, el trabajo en equipo y el interés en el acceso equitativo.
- Crear un vínculo estrecho con los públicos internos de la organización.
- Dar a conocer en plan estratégico del ente a todos los públicos internos.

5. OBJETIVOS GENERALES

- Fortalecer la cultura organizacional.
 - Difundir los valores mutualistas.
 - Estrechar relaciones con los públicos internos del ente.
 - Monitorear el estado de la imagen organizacional.
 - Mantener un diálogo constante con los asociados.
 - Imprimir los atributos de la compañía en todos los actos comunicantes y proyectar su identidad.
 - Difundir las campañas sociales de las cuales la organización forma parte.
- Consolidar los vínculos con los públicos internos de la organización.
 - Investigar qué información necesita cada público interno, que canales de información existen actualmente, cómo funcionan, que están usando otras organizaciones.
 - Formular e implementar un programa para coordinar las acciones de comunicación interna en base a lo recabado.
 - Facilitar la circulación de la información con los públicos internos.
 - Fortalecer los circuitos de comunicación entre sucursales.
 - Generar espacios y encuentros entre los miembros del ente.
 - Trabajar en la optimización de la comunicación del proceso de planificación estratégica, normas y demás procedimientos.
- Involucrar al plan estratégico del ente a todos los públicos internos.
 - Conformar el plan estratégico colaborativamente

- Comunicar el plan estratégico a todos los involucrados.
- Dividir actividades para lograr resultados.
- Controlar el curso de las actividades.
- Incorporar las mejoras convenientes.
- Crear un vínculo estrecho con los públicos internos de la organización

6. PROGRAMAS

a. Programa “Todos somos Oñativía”

Objetivo general: Fortalecer la cultura organizacional del ente.

Objetivos específicos:

- Difundir los valores mutualistas a los públicos internos.
- Monitorear el estado de la imagen organizacional y trabajar en pos de su mejora.
- Mantener un diálogo constante con los públicos internos.
- Imprimir los atributos de la compañía en todos los actos comunicantes y proyectar su identidad.

i. Proyecto “Nuestros valores nos definen”

Objetivo general: Difundir los valores mutualistas en los públicos internos.

Objetivos específicos:

- Realizar campañas en las redes sociales resaltando la importancia de los valores del ente para su funcionamiento.
- Proyectar en el discurso de los líderes corporativos los valores culturales del ente.
- Transmitir y promulgar los valores del ente.

ii. Proyecto “Mejoramiento de la imagen organizacional”

Objetivo general: Monitorear el estado de la imagen organizacional y trabajar en pos de su mejora.

Objetivos específicos:

- Realizar encuestas utilizando distintos métodos para evaluar IP, IPP, endoimagen e imagen sectorial.
- Trabajar en la endoimagen a través de un reforzamiento de la cultura organizacional
- Transmitir los valores y misión que componen la esencia mutualista de la organización; y aquellos valores que la diferencie como farmacia entre las demás.

iii. Proyecto “Juntos es mejor”

Objetivo general: Mantener un diálogo constante con los públicos internos.

Objetivos específicos:

- Implementar buzones de sugerencias para los distintos segmentos de públicos internos.
- Poner notas de los integrantes del ente en las redes sociales del ente, contando anécdotas, experiencias relacionadas al ente, propuestas o ideas.
- Enviar salutations de cumpleaños, fiestas o fechas importantes.
- Comunicar servicios, actividades y descuentos por todos los medios posibles: cartelería, redes sociales, folletería y la revista institucional.
- Realizar un registro de quejas o inconvenientes de los asociados, dando respuesta a las mismas con celeridad.
- Involucrar en los procesos de planificación, ejecución y control del plan estratégico a todos los públicos internos del ente.

b. Programa “Estrechando vínculos”.

Objetivo general: Estrechar el vínculo de la organización y sus públicos internos.

Objetivos específicos:

- Generar un vínculo sólido entre los asociados y la organización.
- Reforzar los vínculos de los recursos humanos de la organización en todos los niveles jerárquicos.
- Promover el conocimiento y la actualización de información relevante del público interno.

i. Proyecto “Potenciando el capital humano”.

Objetivo general: Reforzar los lazos de trabajo entre el personal de todos los niveles jerárquicos.

Objetivos específicos:

- Evaluar y mejorar las relaciones laborales
- Estimular la interacción de los empleados, a través de reuniones, torneos y actividades diversas.
- Promover mayor fluidez en la comunicación interna.
- Obtener rápida y eficazmente información útil.

ii. Proyecto “Oñativía somos todos”

Objetivo general: Generar un vínculo sólido entre los asociados y la organización.

Objetivos específicos:

- Realizar torneos amistosos de distintos deportes por edades.
- Utilizar las redes sociales para acercar a los asociados a la entidad
- Organizar un gran evento anual donde se realice la asamblea de balance anual.
- Involucrar en la ejecución de las acciones para lograr los objetivos a todos los interesados.
- Priorizar el feedback en la comunicación con los asociados.

iii. Proyecto “Informar, involucrar y participar”.

Objetivo general: Promover el conocimiento y la actualización de información relevante sobre la organización al público interno.

Objetivos específicos:

- Investigar qué información necesita cada público interno, que canales de información existen actualmente, cómo funcionan, que están usando otras organizaciones.
- Dictar cursos de formación a los empleados para profundizar conocimientos que permitan el desarrollo personal, grupal y empresarial de la actividad de la organización.
- Dar a conocer el plan estratégico, resultados y demás novedades a todos los asociados a través de la asamblea anual.
- Dar a conocer el plan estratégico, resultados y demás novedades a los empleados a través de reuniones periódicas.
- Ofrecer la posibilidad de feedback ante cada acto comunicante.

PARTE V: CONCLUSIONES

El objetivo general del trabajo fue desarrollar el plan global de comunicación, enfocado a la comunicación interna, para el período 2017, de la Asociación Mutual Doctor Arturo Oñativia. En el mismo se hizo énfasis en la importancia de la antedicha para la consecución de los objetivos planteados por el ente.

Para ello se diseñó un plan de comunicación, obtenido luego de la realización de un exhaustivo diagnóstico de: la organización, sus públicos internos y del sistema de comunicación ejecutado. En el mismo se detectó que: la principal falencia de Oñativia es el vínculo que posee con sus asociados; ya que, si bien son agentes internos, porque sin ellos no existiría la organización y la misma es producto y propiedad de este conjunto heterogéneo de individuos. Los mismos se comportan y se los trata como agentes semi-externos, por lo cual, se enfatizaron en los programas y proyectos planificados la mejora en la comunicación de los mismos, así como también la inclusión y el incremento del espíritu de pertenencia en los mismos.

Se considera que en este trabajo final de grado se ha podido visualizar la importancia de la Comunicación Institucional en el desarrollo profesional como Licenciado en Administración, reemplazando la tradicional visión de la realización de productos o acciones de comunicación, por un paradigma estratégico que permite encauzar los procesos comunicacionales hacia la facilitación de la gestión organizacional y la consecución de los objetivos del plan estratégico de la organización; abordando así, a la comunicación como un elemento pasible de planificación estratégica, entendiendo al producto de comunicación como una resultante de un vasto y complejo proceso analítico.

Dichos productos o acciones comunicativas se diseñaron en función de múltiples variables: los objetivos, los públicos internos, los contenidos de los mensajes y las situaciones de recepción de los mismos, pero fundamentalmente se evaluaron en función de su correspondencia con los objetivos de la gestión. Aquí es donde se afirma la importancia de la comunicación en las organizaciones como herramienta estratégica de gestión, que agrega valor a todos los procesos, y que no es un fin en sí mismo, sino un medio para la consecución de los objetivos organizacionales.

Por lo cual se puede afirmar que para organizaciones que planifican estratégicamente, la comunicación se convierte en un aliado funcional, ya que alinea a toda la organización hacia la consecución de objetivos y hace llegar la información pertinente a cada destinatario para mancomunar esfuerzos y lograr los resultados deseados. Esto se logra correctamente a través de la formulación y aplicación de una estrategia comunicacional alineada al plan estratégico del ente.

PARTE VI: ANEXO

ANEXO PERSONALIDAD

- Parte teórica:

Clasificación de la Secretaría Pyme y Desarrollo Regional (Sepyme)

Para acceder a los programas públicos de promoción de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (Sepyme) se debe tener en cuenta la clasificación MIPyME, establecida en la Resolución 21/2010 de la Sepyme. Esta clasificación adopta como criterio las ventas totales expresadas en Pesos (\$) y se consideran Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de acuerdo a los valores establecidos por sector en el siguiente cuadro.

Tabla de clasificación de Sepyme

Sector Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro	610.000	1.800.000	2.400.000	590.000	760.000
Pequeña	4.100.000	10.300.000	14.000.000	4.300.000	4.800.000
Mediana	24.100.000	82.200.000	111.900.000	28.300.000	37.700.000

Se entiende por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos TRES (3) balances o información contable equivalente adecuadamente documentada, excluidos el impuesto al Valor Agregado, el impuesto interno que pudiera corresponder y deducidas las exportaciones que surjan de los mencionados balances o información contable hasta un máximo del TREINTA Y CINCO POR CIENTO (35%) de dichas ventas.

En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha.

- **Herramientas de relevamiento**

ENTREVISTA PERSONALIDAD – DIRECTIVOS

Historia:

1) ¿Cómo se originó la farmacia?

Centro psíquico:

Misión:

2) ¿Cuál es el objetivo planteado desde su fundación con propósito a largo plazo?

3) En caso negativo, definir:

a. Mercado de consumidores:

b. Producto y servicio:

c. Dominio geográfico:

d. Tecnología:

e. Filosofía:

f. Concepto de sí misma:

g. Preocupación por su imagen pública:

4) ¿Cuál es el medio de comunicación utilizado para difundir dicho objetivo?

5) ¿La misión se encuentra expuesta a la vista de todos?

Visión

6) ¿Cuál es su visión? (¿Qué quiere llegar a ser? / ¿Hacia dónde se dirigen?)

Creencias:

7) ¿Con qué principios se maneja su organización?

8) ¿sus empleados trabajan conscientemente en pos de estos principios?

Valores:

9) ¿Cuáles son los valores que definen a su organización?

10) ¿Qué nivel de consenso hay en cuanto a los valores dentro de la organización? ¿Cómo los transmiten?

Objetivos:

11) Teniendo en cuenta la misión de su organización y respetando sus creencias y valores ¿cuáles son sus objetivos a alcanzar a corto o mediano plazo?

12) ¿Posee una planificación formal de objetivos?

Actitudes:

13) ¿Cree que el personal exterioriza las conductas corporativas de manera correcta?

Meso personalidad:

14) ¿Cómo define su estructura organizacional? ¿Posee organigrama?

- 15) ¿Cuántos sucursales hay en la ciudad?
- 16) ¿Cuántos empleados posee en total?
- 17) ¿Cuál es el perfil buscado en sus empleados?
- 18) ¿Poseen normas de convivencia?
- 19) Cantidad de proveedores
- 20) ¿Con qué tecnología de gestión cuenta la organización? ¿La considera adecuada para sus necesidades?
- 21) ¿Cuáles considera usted que son los puntos fuertes de esta organización? ¿Y los débiles?

CHECK LIST MISTERY SHOPPER		PUNTAJE	OBSERVACIONES
Exterior			
Vidriera	Material sobre vidriera (calco)	4	
	Iluminación	4	
	Actualización de la vidriera	5	
	Visualización al interior del local (1,3 metros)	3	Se puede visualizar al interior del local, pero el tamaño de la vidriera no favorece en demasía
Marquesina	Cartelería	5	
	Banderas/pizarrones	-	No cuenta con estos elementos
Fachada	Estado de la fachada (pintado, despintado, llamado)	5	
	Accesibilidad (rampas de discapacitados, entre otros)	1	No cuenta con rampas para discapacitados ni carteles escritos en braille
	Visibilidad del local	4	
Salón			
Lay-out	Buena circulación pasillos	2	Distribución inadecuada de góndolas
	Sectorización	5	
	Área de ofertas-ubicación	5	
Estilo	Señalética y otros elementos (tótems, exhibidores)	4	No contaba con tótems

	Banners	-	No cuenta con este elemento
	Folletería	-	No cuenta con este elemento
	Material promocional de proveedores	4	
Destacados	Destacados de caja	2	Poca o mala información respecto a formas de pago y normativas
	Destacados en el local	2	
Otros	Colores predominantes en el salón (detalle en observaciones)	5	
	Grado de actualización de la tecnología utilizada	4	
	Iluminación	3	Poca iluminación de los productos en góndola
	Música ambiental	-	
	Decoración del local	4	
Lineales			
Armado de lineales	Cumplimiento de los lineales ideales	4	
	Productos mezclados	1	Buena distribución de los productos
	Huecos de exhibición		
Presentación	Perfecto estado de la mercadería exhibida	5	
	Limpieza de los productos (impecable, necesita repaso, sucio)	5	
	Limpieza de mobiliario para exhibición (estantes, islas, tarimas, mesas)	5	
	Estado de mobiliario para exhibición (estantes, islas, tarimas, mesas)	5	
Carteles	Todos los productos con carteles de precios	1	

	Estado de los carteles de precio	2	
	Ofertas especiales visibles	3	Sólo había ofertas señalizadas en el exterior del local
Empleados			
	Cumplimiento con el uniforme	5	
	Calidad de atención	3	
	Evidencia de pericia técnica al realizar recomendaciones	3	
	Indagación sobre la afiliación	5	
	Velocidad del servicio	3	
Servicios ofrecidos			
	Delivery	5	
	Afiliación a la farmacia	5	
	Concursos	-	
	Sorteos	-	
	Rebajas	-	
	Servicio 24 hs	-	
	Otros	3	Óptica Toma de presión Balanza

Sistema de Evaluación:

Utilizando una escala numérica del 1 al 5, teniendo como referencia para calificar el número 1, como más bajo, y el número 5, como más alto.

ANEXO DE IDENTIDAD

- **Herramientas de relevamiento**

MISTERY SHOPPER	Farmacia Oñativía
INTERIOR	
Carteles y letreros indicadores internos	
<i>Carteles informativos</i>	
a) Existencia de un diseño único	4
b) Medidas estándar	4
c) Uniformidad en cuanto a colores utilizados	5
<i>Carteles de precios</i>	
a) Existencia de un diseño único	2
b) Medidas estándar	2
c) Uniformidad en cuanto a colores utilizados	3
Pintura interior	
a) Uniformidad en los colores utilizados	3
b) Codificación de colores por secciones	1
c) Identificación de elementos que han de destacarse	3
Mobiliario	
d) Uniformidad en los colores utilizados	3
e) Uniformidad en cuanto a formas	2
Iluminación	4
Aroma	2
Música funcional	1
EXTERIOR	
Carteles y letreros de identificación del ente en el exterior de los locales	
a) Existencia de un diseño único	4
b) Establecimiento de medidas estándar	3
c) Establecimiento de colores utilizados	5
d) Iluminación	4
Pintura exterior	
a) Uniformidad en los colores utilizados	3
b) Estado de la pintura	4

Sistema de Evaluación: Utilizando una escala numérica del 1 al 5, teniendo como referencia para calificar el número 1, como más bajo, y el número 5, como más alto.

ENTREVISTA PERSONAL A LOS CONTACTOS CLAVE EN LA ORGANIZACIÓN

1. ¿La organización posee MANUAL DE IDENTIDAD?
2. ¿Cuáles son los ASPECTOS, ATRIBUTOS o VALORES que caracterizan a la organización frente a las demás?
3. ¿Poseen LEMA INSTITUCIONAL? ¿Cuál es?
4. ¿Poseen algún SLOGAN? ¿Cuál es?
5. ¿Cuáles son los COLORES que representan a la organización? ¿Qué transmiten los mismos?
6. ¿La organización tuvo más de un LOGO? ¿Cuáles fueron? ¿Cuál es el logo actual?
7. ¿Los empleados posee uniforme? ¿Cómo es el mismo?
8. ¿La empresa posee vehículos? ¿Se encuentran ploteados, o distinguidos de alguna manera?
9. ¿Poseen artículos de MERCHANDISING: como lapiceras, anotadores, almanaques, imanes, bolsas de frizelina, ¿etc.?
10. ¿Tienen convenios con fundaciones solidarias?

● **FOTOGRAFÍAS**

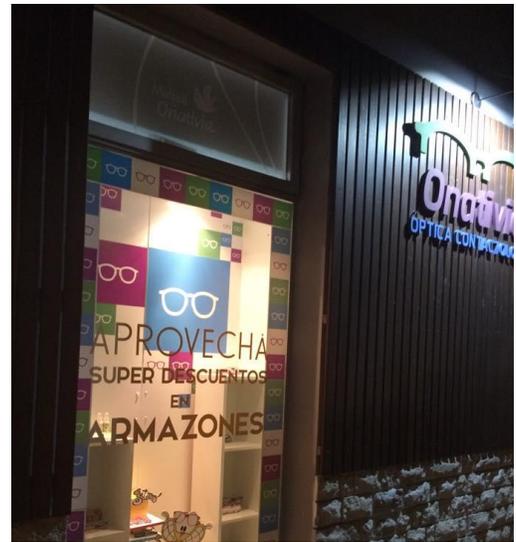
Oñativia I – Casa central

Lisandro de la Torre 142



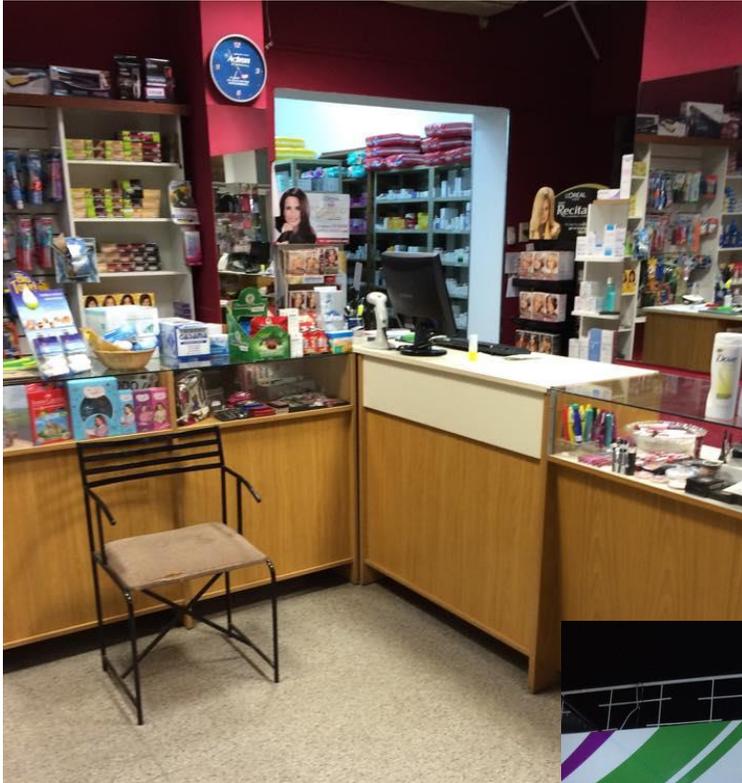
Oñativia II

Santa Fe 780



Oñativia V

Tucumán 650



ANEXO CULTURA

- **Herramientas de relevamiento**

Cuestionario sobre Cultura

Farmacia “Oñativía”

1) Tema: Dramatización de las creencias y valores que guían el comportamiento, y proporcionan la significación que los empleados le dan a lo cotidiano en la organización.

- ¿Existe un sistema de premios? Explique. (En caso de ser negativa la respuesta, pase a la pregunta b).
- A los empleados que se destacan por su labor ¿Se les entregan reconocimientos? ¿Cuáles?
- ¿De qué manera transmite la empresa a los empleados sus ideales? Marcar lo correcto, explique algo de cada uno de los seleccionados.

Relatos (narración sobre acontecimientos o personas importantes para la organización, donde contienen valores fundamentales para la organización que se desean transmitir)

Rituales (actividades con las cuales se expresan y refuerzan valores clave de la organización y las metas más importantes) En caso de ser

Símbolos materiales (objetos, oficinas, muebles, ropas, etc. que se utilizan para marcar quién es importante y los tipos de comportamiento que se valoran en el ente).

Lenguaje (es frecuente que las organizaciones desarrollen expresiones peculiares que le son propias, y que alguien ajeno a la organización no entendería)

Otros.

2) Tema: RED CULTURAL. Son los canales informales de información a través del cual fluyen las creencias y valores.

- ¿Cuáles son las formas de comunicación que se tienen en cuenta, desde la dirección de Farmacia Oñativía, para transmitir sus ideales a los empleados? ¿Por qué?

3) Tema: APERTURA DE LA ORGANIZACIÓN AL MEDIO Como ya sabemos existe una apertura de la empresa hacia los cambios que se producen en el entorno, pero:

- a. ¿Cuáles son las nuevas tendencias que surgieron en el rubro, y que se tomaron en cuenta para su implementación en la organización?

4) Tema: HÉROES, nos referimos a personas que practican y personifican las creencias en la organización, convirtiéndose en referentes de la misma.

- a. ¿Existen héroes dentro de la empresa? ¿Quién/quienes son? ¿Por qué?
b. ¿Cuál es el hombre-símbolo en esta organización, el esforzado, el valiente, otro?

5) Tema: PAUTAS CONDUCTUALES

- a. ¿Qué conductas se valoran en la organización?

- Puntualidad
 Trabajo en equipo
 Cumplimiento de objetivos
 Compañerismo
 Otras

- b. Defina según la ideología de la organización:

- ¿Qué es el trabajo?
 ¿Qué es un buen trabajador?
 ¿Qué es un mal trabajador?

6) Tema: SISTEMA NORMATIVO

- a. ¿La organización posee un sistema normativo? ¿Qué regulan? (Código de convivencia, manual de funciones, manual blanco, entre otros)
b. ¿Cuál es el grado de consenso que existe en la organización respecto de las normas?

7) Dimensiones de la Cultura Organizacional. Indique con una cruz que grado de importancia se les otorga a los siguientes aspectos.

1= muy poco importante

5= muy importante

	1	2	3	4	5
Innovación y aceptación de riesgos					
Estabilidad					
Energía y competitividad					
Orientación hacia el equipo					
Orientación hacia las personas					
Orientación hacia los resultados					
Orientación hacia los detalles					

PARTE VII: BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE, H. (2005) *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. España. Ed. Netbiblo.

BUSTOS, M. J. (2008). *Auditoría en comunicación*. Buenos Aires. Ed. La Crujía.

GARCIA JIMENEZ, J. (1998) *La comunicación interna*. España. Ed. Díaz de Santos.

HAMPTON, P. (1997) *Administración*. México. Ed. Prentice Hall.

MILLE GALÁN, J.M. (2002). *Manual básico de la elaboración y evaluación de proyectos*. Barcelona. Ed. Torre Jussana.

MINTZBERG, H. (1991). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México. Ed Prentice Hall.

PÉREZ, R. A. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona. Editorial Ariel.

ROBBINS, S. (1997). *Administración*. México. Ed. Prentice Hall.

SALAMANCA ÁVILA, L. (2004). *Comunicación interna y acompañamiento del cambio en las organizaciones*. PDF en internet.

SCHEIN, E. H. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona. Ed. Plaza y Janes.

SCHEINSOHN, D. (1993). *Comunicación estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires. Ed. Macchi.

SCHEINSOHN, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica.* Buenos Aires. Ed. Macchi.

THOMPSON, A. (1995). *Dirección y administración estratégicas.* España. Ed. Irwin.