

## FORMULARIO INFORMACIÓN DE LA TESIS DE GRADO

Identificación del alumno:

Apellido y nombre del autor: Soldavini María Luisa

E-mail: [lsoldavini@hotmail.com](mailto:lsoldavini@hotmail.com) ó [ml\\_soldavini@yahoo.com.ar](mailto:ml_soldavini@yahoo.com.ar)

Título que opta:

Departamento:

Identificación de la tesis:

Título en español: *Los sistemas de comunicación en PyMES: caso Moconá Megamaderas.*

Título en Inglés: *Communication system at small and medium-sized businesses: Moconá's case.*

Directores del trabajo: Osvaldo Salas y Alejandra Martínez

Fecha de aprobación: 5 de abril de 2005.

Contenido del cd-rom y requerimientos: Trabajo final de graduación en formato PDF, se requiere del programa Acrobat Reader para su lectura.

Autorización de publicación en formato electrónico:

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica: Inmediata  
mes(es)

Después de.....

## RESUMEN:

En el presente estudio el lector podrá encontrarse con un trabajo de campo realizado en la casa madre de una PyME del rubro maderero de la ciudad de Córdoba: Moconá Megamaderas.

Dicho trabajo ha sido enfocado íntegramente desde la disciplina de las Relaciones Públicas. Bajo esta perspectiva, se intenta crear y afianzar los vínculos entre una organización y sus públicos.

Tras esta finalidad, se hace primordial optimizar el sistema mediante el cual la empresa se comunica con dichos públicos. Para ello, este trabajo se compone de dos etapas principales: la primera consiste en la elaboración de un diagnóstico, es decir, un análisis del estado actual del sistema de comunicación de Moconá casa central, para lo cual se aplican distintas técnicas de investigación; y la segunda etapa corresponde a la propuesta de intervención a realizar en dicha empresa.

A través de este caso puede observarse una problemática actual de muchas PyME, como lo es la falta de planificación de la comunicación, como parte de una estrategia global en las organizaciones.

## ABSTRACT:

In this document, you'd find a study made at Moconá's head quarters, which is a small-sized business dedicated to the wood sector.

This work belongs to the Public Relations' discipline. From this point of view, an organization must create and consolidate good bonds with their publics.

Towards this goal, it is absolutely necessary to improve the system the organization uses to maintain the communication with their publics. That's why the study is in two parts: at the first one, different researching techniques've been used to make a diagnosis of Moconá's current communication system. And the second part it's a plan to intervene on the company.

Trough this case, you'd see a very frequent question at Argentinian small and medium-sized businesses: the lack of communication planning as a part of an organization's global strategy.

Universidad Empresarial Siglo 21  
*Licenciatura en  
Relaciones Públicas e Institucionales*

## Trabajo Final de Graduación

*“ Los sistemas de comunicación en PyMES:  
caso Moconá Megamaderas ”*

María Luisa Soldavini

Córdoba, mayo de 2005

## AGRADECIMIENTOS:

*Quiero agradecer en primerísimo lugar  
a mis padres, por tanto amor,  
por creer en mí siempre.  
Por brindarme día a día con su ejemplo  
la enseñanza más noble e indeleble,  
esa que no se dicta en ninguna universidad  
y que nunca se deja de aprender,  
la que otorga el título de "Buena Gente".  
A mis hermanos, por ser tan especiales,  
por el calor y la alegría que tuve que aprender  
a extrañar desde el primer día  
de esta etapa que hoy termina.  
A mis amigas, por darme la oportunidad  
de vivir junto a ellas el significado de la palabra amistad;  
algunas desde hace muchos años,  
otras hace no mucho tiempo,  
y otras "desde que no me acuerdo".  
Gracias a todas por compartir este proceso conmigo.  
A Germán, por soportar todos mis estados.  
Gracias por todo lo que me das.  
A todos los profesores por sus enseñanzas,  
en especial al profesor Osvaldo Salas  
por su dedicación y confianza,  
gracias también a Alejandra Martínez por su predisposición.  
Gracias a mis abuelos, a mis compañeros y amigos,  
y a todas las personas  
que transitaron conmigo parte de este camino.*

*Luchy*

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| Introducción   | 1         |
| Justificación  | 2         |
| Objetivos del trabajo  | 3         |
| Marco Teórico  | 4 - 18    |
| Análisis Sectorial   | 19 - 27   |
| Reseña Histórica   | 28 - 30   |
| Diseño Metodológico  | 31        |
| Técnicas de recolección de datos                                 | 31 - 32   |
| Matriz de observación de los soportes de comunicación interna    | 33 - 34   |
| Matriz de observación de los soportes de comunicación externa    | 35 - 36   |
| Guía de pautas para las entrevistas                              | 37        |
| Encuesta   | 38 - 41   |
| Análisis de los datos  |           |
| Datos obtenidos de la matriz de observación de soportes internos | 42 - 44   |
| Datos obtenidos de la matriz de observación de soportes externos | 45 - 47   |
| Resultados de las entrevistas                                    | 48 - 49   |
| Datos obtenidos de las encuestas                                 | 50 - 61   |
| Análisis Interpretativo  | 62 - 68   |
| Consideraciones finales  | 69        |
| Proyecto de aplicación   | 70        |
| Análisis de factibilidad   | 71        |
| Programa 1   | 72 - 74   |
| Programa 2   | 75 - 76   |
| Programa 3   | 77 - 81   |
| Programa 4   | 82 - 84   |
| Programa 5   | 85 - 89   |
| Programa 6   | 90 - 93   |
| Programa 7   | 94 - 98   |
| Programa 8   | 99 - 100  |
| Programa 9   | 101 - 103 |
| Programa 10  | 104 - 105 |
| Programa 11  | 106 - 108 |
| Diagrama de Gant   | 109       |
| Presupuesto  | 110       |
| Cash Flow  | 111       |
| Conclusión   | 112       |
| Bibliografía   | 113       |
| Anexos   | 114       |

## INTRODUCCIÓN

Este abordaje se realiza íntegramente desde la perspectiva de las Relaciones Públicas, con el objeto de analizar el estado del sistema de comunicación vigente en la mencionada organización.

Las Relaciones Públicas sirven a las instituciones como nexo vital entre ésta y sus públicos. En el afán de optimizar dichos vínculos es que las Relaciones Públicas recurren a la investigación para conocer qué variables influyen en las actitudes y percepciones de los mismos. Conociendo la forma en que se dan estas relaciones es que se pueden diseñar acciones para mejorarlas.

Esta disciplina carga con la difícil tarea de tratar con intangibles, que deben ser identificados e interpretados para poder descifrar los efectos de éstos sobre las opiniones y actitudes de sus destinatarios.

Moconá, al igual que todas las organizaciones, funciona como individuo y para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos lleva a cabo acciones que, planificadas o no, producen un impacto en la sociedad de la que forman parte; y los resultados de esa repercusión no dependen sólo de dichas acciones en sí mismas sino que en este proceso juega un rol fundamental la comunicación de esas acciones. Podemos decir entonces que, en el intento de lograr sus cometidos, la organización va dando forma a su identidad, aquello que la va a definir ante quienes la componen y ante las demás partes de la sociedad en que se encuentra inserta.

Por ello se concibe como imprescindible la planificación estratégica de la comunicación de la identidad de la organización, el correcto ensamblaje entre sus atributos, valores, propósitos, acciones y la manera en que se dan a conocer, para alcanzar un impacto positivo en el sistema que integra.

El presente trabajo se constituye principalmente de dos etapas; la primera consiste en la elaboración del diagnóstico de MOCONÁ MEGAMADERAS en relación al objeto de estudio y la segunda etapa corresponde a la propuesta de intervención a realizar.

La organización a abordar se denomina MOCONÁ MEGAMADERAS. El estudio se remitió a la casa madre de dicha empresa, ubicada Camino a Alta Gracia, y la etapa de diagnóstico se desarrolló durante el transcurso de los meses de Noviembre y Diciembre de 2004.

## JUSTIFICACIÓN

Es de suma importancia que, en el contexto global en que nos encontramos, las organizaciones tomen conciencia de la importancia de la comunicación.

El objeto de estudio propuesto, intenta hacer un aporte a este respecto. Conociendo y evaluando el estado del sistema de comunicación de una organización es como podemos detectar falencias a este nivel y tomar medidas que permitan la superación de las mismas logrando así un mejor funcionamiento de la entidad.

Existen organizaciones en crecimiento y otras que, contando ya con una posición de liderazgo en su mercado, han comprendido la necesidad de la mejora continua para lograr la competitividad. Sin embargo, muchas organizaciones, quizá por falta de conocimiento, relegan el rol que en esto desempeña la comunicación y la relevancia de la mejora continua en este aspecto o, en otros casos, no saben cómo hacerlo.

Moconá es una empresa líder en su rubro, que ha desarrollado un notable crecimiento en los últimos años. Esta empresa ha demostrado gran interés en mejorar constantemente en todo lo que hace a la organización, incluyendo la comunicación. Conociendo en el primer contacto, la falta de planificación de este recurso en Moconá, se decide realizar un estudio que permita evaluar cuáles son las acciones de comunicación que actualmente se desarrollan, tanto a nivel interno como externo, a través de qué soportes y qué mensajes se emiten. Es por ello que la intención del presente estudio es, desde las Relaciones Públicas, poder optimizar el sistema de comunicación de esta empresa proponiendo un plan estratégico constituido por las acciones de comunicación que sean pertinentes a los resultados de la indagación.



## OBJETIVOS DEL TRABAJO.

### Delimitación del tema:

Se realizará un análisis del sistema de comunicación actual de Moconá Megamaderas, evaluando los soportes de comunicación implementados y los mensajes emitidos tanto a nivel interno como externo, y también conociendo la filosofía y cultura de la empresa.

Dicha intervención se llevó a cabo en la casa madre, ubicada camino a Alta Gracia, durante los meses de Noviembre y Diciembre de 2004.

### Objetivo general:

Describir y evaluar el sistema de comunicación de Moconá Megamaderas.

### Objetivos específicos:

1. Identificar y analizar los soportes que utiliza Moconá Megamaderas para comunicarse con sus públicos internos y externos.
2. Reconocer los mensajes que Moconá Megamaderas transmite a sus diversos públicos y clasificarlos según su discurso.
3. Conocer la Identidad Corporativa, que incluye la Filosofía de la empresa y la Cultura de la misma.

## MARCO TEÓRICO

### La Comunicación Organizacional

¿Qué es la comunicación?

Según José D. Barquero Cabrero la comunicación es “un proceso de transmisión y recuperación de informaciones, en el que la comunicación es el proceso y la información el objeto”.<sup>1</sup>

Para la comprensión del funcionamiento de la comunicación es necesario definir algunos conceptos de carácter más técnico como por ejemplo el proceso mismo de la comunicación, compuesto de la siguiente manera:

✓ *Emisor*: fuente de información que selecciona y genera, a partir de un conjunto de mensajes, la emisión del mensaje deseado.

✓ *Mensaje*: constituye la materia a transmitir. Es lo que decimos o comunicamos.

✓ *Código*: es el lenguaje utilizado para transmitir la información.

✓ *Objetivos*: intenciones de la emisión de un determinado mensaje.

✓ *Canal*: es el soporte físico que une al emisor con el receptor y permite la transmisión del mensaje.

✓ *Destino*: es el receptor al que va dirigido el mensaje.

✓ *Receptor*: toda persona que recibe la emisión de un mensaje.

✓ *Contexto*: toda transmisión de mensajes se realiza enmarcada en un contexto de diversa índole.

✓ *Ruido*: elementos distorsionadores que tienden a deformar y alterar la transmisión de un mensaje. Son todas aquellas interferencias que producen una pérdida en el contenido de la información.

✓ *Efectos*: el objetivo planteado por el emisor al transmitir el mensaje es conseguir unos determinados efectos en el receptor respecto a sus actitudes, ideas o comportamientos.

✓ *Feedback*: retroalimentación que completa el proceso de comunicación al producir el intercambio de mensajes, en el que de forma sucesiva, se intercambian los roles de emisor y receptor.

¿Qué es la comunicación organizacional?

Gerard Goldhaber<sup>2</sup>, en su libro “Comunicación Organizacional” propone varias definiciones de este término y entre ellas se selecciona la de Katz y Kahn, quienes definen como:

---

<sup>1</sup> Barquero Cabrero, José D.: *La planificación de la Política de las Relaciones Públicas Internas*, s/d.

<sup>2</sup> Goldhaber, Gerard: *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, México. Pág. 21

*“el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización.”*

Al respecto, Roberto Avilía Lammertyn<sup>3</sup>, nos dice que:

*“las comunicaciones institucionales van siendo aquellos procesos que fluyen vertical, horizontal y oblicuamente hacia adentro o fuera de una organización, por medio de las cuales las personas integrantes se relacionan entre sí, intercambiando mensajes en busca de armonía y homeostasis.”*

¿Por qué es necesaria la comunicación en las organizaciones?

La comunicación afecta todos y cada uno de los aspectos y niveles de una organización. Annie Bartoli<sup>4</sup> propone en su libro “Comunicación y Organización”, tres facetas de la necesidad de comunicación empresarial:

✓ *En el plano de las Nuevas Tecnologías de comunicación:* las empresas componen un centro de desarrollo en el área de telecomunicaciones, telemática, etc. por el importante papel que juega la misma en lo referente al intercambio y procesamiento de datos.

✓ *En las Relaciones Interpersonales:* porque en la empresa pueden observarse los obstáculos propios de los problemas de comunicación entre los distintos integrantes del personal.

✓ *En el plano Administrativo:* a este nivel la empresa debe establecer los objetivos de entrada y salida de información, como también cuáles serán las políticas y acciones en materia de comunicación para lograr un mejor resultado global.

Estos son algunos de los motivos por los cuales se hace evidente la necesidad de la gestión de la comunicación en las organizaciones. Por ello se la considera un recurso esencial que permite alcanzar los objetivos de las entidades, ya que su buen o mal manejo influye sobre cada una de las partes de la organización y abarca todos los procesos de la misma.

Gerard Goldhaber, cita a Witkin y Stephens<sup>5</sup> quienes hacen su aporte acerca de la comunicación organizacional aduciendo que la misma está compuesta de “aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización”.

---

<sup>3</sup> Avilía Lammertyn, Roberto E.: RR.PP. *Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*, Revista Imagen, Argentina, 1997, pág. 188.

<sup>4</sup> Bartoli, Annie: *Organización y Comunicación*, Editorial Paidós, Buenos Aires- Barcelona- México. Pág. 82 y 83.

<sup>5</sup> Goldhaber, Gerard: *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, México. Pág. 22

Esta idea de concebir a la organización como un sistema compuesto por partes o subsistemas en el que hay factores que influyen sobre las mismas y las afectan, se desprende de la teoría de la Escuela de los Sistemas Sociales.

## Escuela de los Sistemas Sociales

Gerard Goldhaber<sup>6</sup>, citado anteriormente, desarrolla la teoría de los sistemas sociales. Este enfoque de basa en la idea general de que, una organización es un sistema integrado por diversas partes llamadas subsistemas. Queda determinado entonces un interior y un exterior de dicho sistema, siendo el interior la organización misma y el exterior el ambiente o entorno que rodea a la entidad.

Todas las partes afectan al todo, es decir, cualquier acción a cualquier nivel repercutirá en el total de la organización. De este modo, las relaciones son interdependientes ya que cada parte de la organización (llamada subsistema) afecta y es afectada por las demás partes. Las organizaciones son sistemas abiertos debido a que sus partes interactúan no sólo entre sí sino también con el medio que las rodea.

Dentro de esta concepción, los factores humanos y funcionales cobran otra importancia; todas las cuestiones que intervienen en los diferentes procesos de la organización son igualmente importantes ya que afectan a todo.

Destacados Teóricos como Huse y Bowditch resumen los principios elementales para entender a la organización como un sistema:

- *" una organización está compuesta por un cierto número de subsistemas, todos los cuales son interdependientes y están interrelacionados;*
- *una organización es abierta y dinámica, tiene entradas, salidas, operaciones y fronteras;*
- *una organización busca el equilibrio a través de el feedback positivo y el feedback negativo;*
- *una organización tiene una multiplicidad de propósitos, funciones y objetivos, algunos de los cuales entran en conflicto. El administrador debe intentar conseguir el equilibrio entre los subsistemas."*<sup>7</sup>

Una vez insertos en el funcionamiento y la importancia de la comunicación en la organización, es conveniente definir la función de las relaciones Públicas a este respecto ya que el presente trabajo está desarrollado bajo el marco del ejercicio de esta profesión.

---

<sup>6</sup> Goldhaber, Gerard: *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, México. Pág. 51

<sup>7</sup> Goldhaber, Gerard: *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, México. Pág. 53.

Para definir esta disciplina se adoptó el concepto acuñado en la Asamblea Mundial de Relaciones Públicas de México, reunida en agosto del '78 con más de treinta y tres países como integrantes. Dicho acuerdo propuso lo siguiente:

*“El ejercicio profesional de las Relaciones Públicas exige una acción planeada, con un apoyo en la investigación, en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración entre una entidad pública o privada y los grupos sociales a ella vinculados, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover el desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenece”.*

Esta disciplina propone la optimización de los vínculos entre las organizaciones y sus públicos a través de la gestión de la comunicación, confiando en que si se cuenta con el apoyo y la buena predisposición de los mismos para con la organización, esto favorecerá el cumplimiento de sus objetivos y su desempeño funcional.

Las funciones básicas de las Relaciones Públicas, a modo de síntesis, consisten en:

- ✓ *Analizar* el comportamiento tanto de la organización como de sus públicos en el contexto en que se encuentran, evaluando sus intereses.

- ✓ *Diagnosticar* las condiciones situacionales que surgen de esos comportamientos.

- ✓ *Pronosticar* los posibles resultados que aparejen dichos comportamientos.

- ✓ *Asesorar* a la alta dirección de las organizaciones en estos aspectos.

- ✓ *Planificar e implementar* acciones programadas de comunicación.

- ✓ *Controlar y evaluar* el desarrollo y aplicación de esas acciones y sus resultados.

Estos propósitos tiene aplicación no sólo en el ámbito empresarial sino también en el ámbito político y/o gubernamental y en todos aquellos sectores donde la actitud y opinión de los individuos incidan en el logro de las metas propuestas por una entidad o persona.

Las organizaciones están en constante interacción con las demás partes del macrosistema que integran, la misma se da tanto con el entorno como dentro de la entidad. La función esencial de esta disciplina es optimizar dichas de interacciones.

Todas y cada una de las acciones que emprende una organización influyen indefectiblemente en sus públicos. Para abordar de manera más adecuada dicha afirmación, desarrollaremos este concepto.

## Públicos

Para describir lo que son los públicos hemos adoptado la definición de Paul Capriotti<sup>8</sup>:

La misma tiene su fundamento en el concepto de grupo, el cual puede ser definido como "un número de individuos los cuales se hallan en situación de mutua integración (aunque sea mínima) y relativamente duradera".<sup>9</sup>

Así podemos definir el público como:

*"conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana".*<sup>10</sup>

Por una parte, el interés común de los miembros de un grupo es hacia temas o aspectos relacionados específicamente con la organización de la cual son públicos. Es decir, cuando hablamos de públicos de la organización, estamos haciendo referencia sólo a aquellos grupos humanos que están unidos por un interés común en relación con la organización.

Tanto el interés común como la reacción común vienen determinados por aquellos vínculos mentales citados en la definición. Cada público interpreta su papel basándose en el tipo de relación que tenga con la organización.

En los grupos sociales no todos los individuos tienen la misma jerarquía, ni cada uno actúa por su cuenta, sino que, por el contrario, cada uno desarrolla una función específica en los mismos.

Esa jerarquización se establece de acuerdo a la situación o posición social en la que se encuentra un individuo con respecto a los demás. Esta posición social es conocida con el nombre de "status".

Por otra parte, cada individuo actúa en el grupo social de acuerdo al status que ocupa, debido a que dicha posición le marca una serie de pautas de conducta que debe seguir. Es el "rol" que desempeña la persona. El "rol" puede ser definido como "el conjunto de reglas o normas que prescriben como debe o no comportarse la persona que ocupa un status".<sup>11</sup> Es decir, el rol consistiría en aquellas pautas de conducta que un individuo tiene al ocupar una posición social determinada.

---

<sup>8</sup> Capriotti, Paul: *La Imagen de Empresa*, Editorial El Ateneo, Barcelona 1992. S/D.

<sup>9</sup> Giner, S.: *Sociología*, Ed. Nexos, Barcelona, 1985, pág. 39.

<sup>10</sup> Sánchez Guzmán, J.R.: *Marketing comunicación*, Ed. Ciencias, Madrid, 1989, pág. 141.

<sup>11</sup> Chinoy, E., *Introducción a la Sociología*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1972, pág. 49.

## Clasificación de públicos según Paul Capriotti<sup>12</sup>

Partiendo de la concepción de los públicos como conjunto de roles y status en relación con la organización, debemos señalar que la clasificación de los públicos en internos y externos se presenta bastante confusa (o demasiado simplista), ya que se hace complicado establecer hasta que punto los mismos son externos o internos a la organización, pues es muy difícil determinar los "límites" de la misma.

Así, pues se debe flexibilizar la determinación de los públicos y no establecer categorías rígidas, podríamos decir que éstos no existen como grupos autónomos, sino en función de la organización. De esta manera es la organización quien los origina, a partir de sus necesidades, situaciones, acontecimientos o acciones.

Ahora bien, debemos aclarar que toda organización cuenta con unos públicos "naturales". Estos grupos sociales se configuran con la creación misma de la empresa y son necesarios para su funcionamiento. Se mantienen hasta su cierre, a menos que haya un cambio de estructura profundo en la organización. Ellos son:

✓ *Los proveedores:* las organizaciones o individuos que sirven a la organización los elementos necesarios para su funcionamiento y la elaboración de sus productos o servicios. Son los inputs de la organización.

✓ *Los empleados:* todas las personas que trabajan en la organización. Son los throughputs de la organización.

✓ *Los consumidores:* son las empresas o persona que adquieren los productos de la organización para luego revenderlos o bien los usuarios o consumidores finales. Son los outputs de la organización.

A partir de ellos, la organización va generando otros públicos, basándose en sus necesidades o acciones:

§ *El entorno social:* tanto el barrio o ciudad donde vive la organización, como el país o la sociedad en la que vive, en la búsqueda del reconocimiento social.

§ *Instituciones y agrupaciones:* aquella que por su naturaleza o sector de actividad tengan relación con la organización.

Todos los grupos genéricos se dividirán en sub-públicos más específicos, de acuerdo a cada situación concreta de acción.

Cada situación definirá los públicos afectados y su magnitud, así como el carácter prioritario o secundario de los mismos.

Según con qué públicos se dé la comunicación en una organización, la misma puede dividirse en dos grandes tipologías: la comunicación interna y la externa.

---

<sup>12</sup> Capriotti, Paul: *La Imagen de Empresa*, Editorial El Ateneo, Barcelona 1992. S/D

La comunicación interna es aquella que se da entre los integrantes de una organización, es decir, entre las distintas jerarquías de la misma. Avilia Lammertyn<sup>13</sup> la define como “ un proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable imagen interna” .

Particularmente dentro de una organización, dicho flujo de la información puede darse de la siguiente manera<sup>14</sup>:

- ✓ Los canales de comunicación formales surgen de la misma estructura organizacional (niveles, divisiones, departamentalización, responsabilidad, descripción de tareas, etc).

- ✓ Los canales de comunicación informales se dan espontáneamente a través de las interacciones de quienes componen la organización, los mismos no están planificados y no siguen una estructura organizacional formal.

- ✓ Los canales de comunicación formales pueden responder a cuatro trayectorias; descendente, ascendente, horizontal y diagonal:<sup>15</sup>

§ *“ La comunicación interna de trayectoria descendente tiene como objetivo principal consolidar el conocimiento y el entendimiento de los principios y propósitos corporativos, la construcción de la identidad, el fortalecimiento de los roles jerárquicos, el logro de credibilidad y confianza, etc..*

§ *La comunicación interna de trayectoria ascendente tiende a favorecer el diálogo organizacional y tiene como propósitos: exaltar el protagonismo de las distintas jerarquías, favorecer la reflexión y el análisis, obtener el máximo aprovechamiento de las ideas, lograr consenso, etc.*

§ *La comunicación interna de trayectoria horizontal tiene como finalidad favorecer la comunicación entre personas de distintos departamentos y entre miembros de un mismo departamento para facilitar y agilizar intercambios, construir el proyecto corporativo con un alto grado de participación, mejorar el desarrollo organizacional, dinamizar procesos de gestión, fomentar la cohesión, etc.*

§ *La comunicación interna de trayectoria diagonal es la mejor forma de que las personas y grupos que conforman la corporación configuren un lenguaje común y promuevan acciones coherentes con los principios corporativos. Sus propósitos fundamentales son: incrementar el rendimiento, promover procesos de cambio, acentuar el espíritu de trabajo en equipo, dinamizar el potencial innovador” .*

A nivel interno, la comunicación suele enfrentar problemáticas como por ejemplo confundir “ sistema de información” con un “ plan de comunicación” , siendo

---

<sup>13</sup> Avilia Lammertyn, Roberto E.: RR.PP. *Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*, Revista Imagen, Argentina, 1997, pág. 207.

<sup>14</sup> Scheinsohn, Daniel: *Más allá de la Imagen Corporativa*, Ediciones Macchi, Buenos Aires- Bogotá- Caracas- México. Pág. 224, 225, 226, 227.

<sup>15</sup> Barquero Cabrero, José D.: *La planificación de la Política de las Relaciones Públicas Internas*, s/d.



éstas dos nociones distintas aunque complementarias, y que por dicha confusión pueden sufrir alguna de las siguientes patologías:<sup>16</sup>

- ✓ *Problemas de volumen*
- ✓ *Problemas de calidad*
- ✓ *Problemas de transmisión*

§ *Volumen de información inadaptada:*

- sistemas que producen sobreabundancia de datos, lo que crea incapacidad de aprovechamiento y provoca fallas de información en determinados niveles;
- sistemas que producen escasa información o que la difunden entre muy pocos actores.

§ *Calidad de información insuficiente:*

- imprecisión de los datos;
- no pertinencia de datos;
- problema de accesibilidad de los datos;
- falta de adecuación entre utilidad de la información y momento de su difusión.

§ *Transmisión inadecuada:*

- velocidad de difusión demasiado lenta (o demasiado rápida);
- olvido de transmisión lateral;
- falla de la "decodificación – traducción", que lleva a la no comprensión por parte de algunos receptores.

Lo recomendable para remediar estas patologías es el *feed-back*, es decir la retroalimentación de información, que es el elemento que diferencia a esta última de la comunicación.

Por otra parte, la comunicación externa es la que fluye entre la organización y aquellos públicos que por su naturaleza se encuentran fuera de la organización. Avilia Lammertyn<sup>17</sup>, caracteriza a las comunicaciones externas como "aquellas que se realizan para conectar a la institución con aquellos grupos de personas que, si bien no pertenecen a la organización, se vinculan a ella por algún interés común". Este autor menciona algunos ejemplos dentro de las posibles acciones a realizar a este nivel: papelería y diseño institucional, publicidad institucional, avisos en T.V., gráfica, radio y vía pública, videos y folletos institucionales, stands y exhibidores, etc. Estas comunicaciones apuntan a promover una opinión positiva de los públicos externos en pos de una buena voluntad por parte de los mismos hacia la organización.

---

<sup>16</sup> Bartoli, Annie: *Organización y Comunicación*, Editorial Paidós, Buenos Aires- Barcelona- México. Pág.

<sup>17</sup> Avilia Lammertyn, Roberto E.: RR.PP. *Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*, Revista Imagen, Argentina, 1997, pág. 190.

Tanto en las comunicaciones internas como en las externas podemos observar la importancia que cobra la opinión o actitud de los públicos hacia las organizaciones. En la disciplina de las Relaciones Públicas esta temática abarca el concepto de "Imagen Corporativa".

Para profundizar sobre este tema se ha seleccionado la perspectiva de Joan Costa quien define a la imagen corporativa como "la percepción que tienen todos los públicos de la organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta"<sup>18</sup>. Lo que propone este concepto de es definir a la entidad como un nuevo sujeto socioeconómico público. De esta manera, la imagen corporativa compone una nueva concepción de la empresa, que ya no quiere ser vista como un sujeto puramente económico, sino más bien, como un sujeto integrante de la sociedad.

*"Definimos la imagen corporativa, como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.*

*De esta manera, imagen corporativa es un concepto basado claramente en la idea de recepción".<sup>19</sup>*

En esta materia se cuenta con el aporte de Justo Villafañe, investigador de esta temática quien concibe a la misma como:

*"el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que se relaciona la empresa, de un conjunto de "imágenes" que la empresa proyecta hacia el exterior"<sup>20</sup>.*

Dichas imágenes se proyectan a través acciones que transmiten mensajes. Por ende las organizaciones son generadoras de mensajes, Daniel Scheinsohn<sup>21</sup> plantea este tema haciendo una clasificación de los mensajes que emiten las organizaciones:

✓ *Mensajes Intencionales:* Consiste en aquellos mensajes que siguen un proceso de codificación técnicamente asistido, es decir, cuyo efecto en los públicos ha sido planeado. Estos mensajes proveen a la organización de cierto control o dominio sobre la situación comunicacional. Por ejemplo: avisos publicitarios, folletos, etc.

✓ *Mensajes no intencionales:* Estos son los tipos de mensajes que la empresa no planea y que emite sin habérselo propuesto. Frecuentemente la organización puede no enterarse de que está emitiendo esta clase de mensajes, por

---

<sup>18</sup> Costa, Joan: *La Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Editorial La Crujía, edición 2002. S/D

<sup>19</sup> Costa, Joan: *La Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Editorial La Crujía, edición 2002. S/D

<sup>20</sup> Villafañe, Justo: *La Imagen Positiva*, Ediciones Pirámide, Madrid 1998. Pág. 24.

<sup>21</sup> Scheinsohn, Daniel: *Más allá de la Imagen Corporativa*, Ediciones Macchi, Buenos Aires- Bogotá- Caracas- México. Pág. 184 a 188.

ello es importante controlar este tipo de desviaciones ya que pudieran afectar la imagen de la misma de manera negativa. En estas condiciones la empresa pierde ese dominio de la situación comunicacional que posee sobre todo cuando se utilizan mensajes intencionales. Por ejemplo filtración de la información o distorsión de la misma.

Tanto los mensajes intencionales como los no intencionales se pueden subdividir en explícitos o implícitos.

§ *Mensajes explícitos* son aquellos que tienen predominio de lo manifiesto, lo denotativo y que mantienen un vínculo estrecho con la información y lo analítico. Por ejemplo: comunicados de prensa, manual de procedimientos, etc.

§ *Mensajes implícitos* son aquellos que expresan significados difusos y que se dan de manera tácita, con un predominio de lo connotativo. Estos mensajes tienen un vínculo con lo subjetivo, la significación y la emoción. Por ejemplo: un despido masivo en una empresa puede ser interpretado por algunos públicos como una situación económica no favorable por parte de esa empresa.

Independientemente de estas cuatro clasificaciones, existen dos tipologías más:

v *Mensajes residuales*: sabiendo que las organizaciones gozan de historicidad continua y dinámica, es decir, que las mismas actúan en base a un análisis diacrónico secuencial del acontecer corporativo, es de su importancia tener en cuenta estos aspectos al momento de operar a nivel comunicacional. Puede que en la mente de los públicos se encuentren pensamientos, con respecto a la organización, ocasionados por sucesos del pasado. Concluimos entonces en que los mensajes residuales son aquellos de un pasado que influye en el "aquí y ahora" de la organización. No significa que dichos mensajes sean siempre negativos.

v *Mensajes exteriores*: Es el mensaje que nace de aquellas áreas en que la empresa se encuentra inserta. Por ejemplo opiniones, eventos o sucesos que sin pertenecer a un ámbito específico de la empresa, se relacionan con ella. Si bien son de carácter fortuito pueden influir fuertemente sobre los públicos.

Siguiendo la línea de este autor, el mismo enumera una serie de Tipologías Discursivas que puede configurar una organización en base a estos mensajes armando lo se llama el "discurso corporativo", que según Scheinsohn es la forma de autorrepresentación que adquiere la empresa<sup>22</sup>. Dichos discursos son la forma en que la organización se presentará a sus diversos públicos. El discurso corporativo puede variar en su forma pero no en su contenido, ya que debe ser único y coherente en todas sus manifestaciones.

---

<sup>22</sup> Op Cit.

Dentro de esta clasificación que Daniel Scheisohn hace de las tipologías discursivas podemos encontrar:<sup>23</sup>

### El discurso autorreferencial

Apela a la identidad de la organización misma, tratando de remarcar su poder o soberanía. Habla de su dominio desde su lugar de autoridad. Intenta posicionar a la empresa como centro de la situación demostrando lo que la organización es. Consistiría en comunicar "yo soy" .

### El discurso de la actividad

Se basa en lo que la organización hace. Es quizás un discurso más humilde, por así llamarlo, que el autorreferencial y va destinado al sector de la actividad de la empresa. También se intenta con este discurso destacar no sólo lo que la empresa hace sino cómo lo hace aclarando en este punto la ventaja competitiva transmitiendo que sabe hacer lo que hace. Se comunica " qué hago" .

### El discurso de la vocación

Apunta a las necesidades de los públicos haciendo hincapié en los beneficios que ofrece, por ello se lo considera un discurso más marketinero. Comunica " para qué lo hago" .

### El discurso de la relación

Se centra en el vínculo que la organización mantiene con cada uno de sus públicos y sobretodo en el compromiso que esto significa para la misma. Este relato manifiesta que, internamente, esto es una exigencia y además un motivo de orgullo. Comunica " el compromiso vincular" .

Es frecuente ver cómo las organizaciones no adquieren una única tipología discursiva sino que construyen un discurso que combine algunas de estas tipologías con la predominancia de alguna en particular.

---

<sup>23</sup> Scheisohn, Daniel: *Más allá de la Imagen Corporativa*, Ediciones Macchi, Buenos Aires- Bogotá- Caracas- México. Pág. 109 a 111.

Para la finalidad de este trabajo de campo también se adoptan algunos conceptos de lo que Paul Capriotti<sup>24</sup> define como Análisis del Perfil Corporativo, el mismo conforma la etapa inicial del Plan Estratégico de Imagen Corporativa que este autor plantea.

La imagen corporativa debe ser considerada un importantísimo capital de la compañía. Para gestionarla de manera efectiva debemos realizar acciones metódicas y constantes a través de un plan estratégico de imagen corporativa. Capriotti ha realizado su propuesta al respecto, y la misma consta de varias etapas. En la etapa inicial se realiza un análisis interno tratando de definir la personalidad de la organización.

### Análisis del perfil corporativo: el análisis interno

Para comenzar con el análisis interno se deben identificar aquellos elementos que definen la Identidad Corporativa de la organización, Joan Costa<sup>25</sup>, teorizando sobre esta temática, entiende que la Identidad Corporativa es:

*“el propio ser o ente (lo que es, existe o puede existir) más su entidad (su esencia, su forma y su valor). La identidad es pues la suma intrínseca del ser y su forma, autoexpresada en el conjunto de rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás. La idea de identidad supone la idea de verdad, o de autenticidad, puesto que identidad significa, sobre todo idéntico a sí mismo”.*

Capriotti entiende por identidad corporativa:

*“la personalidad de la organización. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección”.*

Para trabajar sobre la identidad corporativa, este autor propone analizarla desde dos perspectivas diferentes: la filosofía corporativa y la cultura corporativa.

La filosofía corporativa según Capriotti :

*“es la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía. Está compuesta, en cierto modo, por los principios básicos de la organización: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. Por ello podemos decir que la filosofía corporativa representa lo que la empresa quiere ser”<sup>26</sup>.*

---

<sup>24</sup> Capriotti, Paul: *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*, Barcelona: Ariel Comunicación, 1999, pág.139.

<sup>25</sup> Costa, Joan: *La Imagen Corporativa en el Siglo XXI*, Editorial La Crujía, Buenos Aires, 2002. S/D

<sup>26</sup> Capriotti, Paul: *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*, Barcelona: Ariel Comunicación, 1999, pág. 141.

La filosofía corporativa responde a estos tres cuestionamientos: quien soy y qué hago, cómo lo hago, y a dónde quiero llegar. Y de estos cuestionamientos se desprenden los tres componentes principales de la filosofía:

1. *Misión Corporativa*: es definir el negocio de la organización. Determina qué es y qué hace la compañía.

2. *Valores Corporativos*: representan el cómo hace la organización sus negocios. No sólo en lo que concierne al diseño los productos, su fabricación y venta, sino también los valores y principios de relación, que son aquellos que dominan e influyen en las interacciones entre las personas que integran la compañía. Son ejemplos de los primeros: calidad, respeto por el medio ambiente, innovación constante; y de los segundos: participación, respeto, colaboración, etc.

3. *Visión Corporativa*: con ella la organización determina o marca a dónde quiere llegar. Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad que motiva los esfuerzos e ilusiones de los miembros tratando de concretarla.

La definición de Cultura Organizacional según Capriotti<sup>27</sup>:

*“es el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización y que se refleja en sus comportamientos. Se formaría a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la filosofía corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo. Si la filosofía corporativa representa lo que la organización quiere ser, la cultura organizacional es aquello que la organización realmente es en este momento. Por ello, podemos decir, que el análisis y la comprensión de la cultura organizacional de una compañía es un elemento básico para poder llevar adelante una estrategia de imagen corporativa”.*

Este autor plantea un conjunto de factores en los cuales se refleja la cultura de la organización, dichos factores deben observarse como señales ya que en ellos se encuentran los valores y creencias que los miembros de la empresa comparten.

Los mencionados son los factores sociológicos, los de dirección y los factores de comunicación.

a) *Los factores sociológicos*: son los relativos al comportamiento de los individuos en el grupo, estos factores denotan específicamente y de manera clara las pautas que los miembros de la organización comparten:

---

<sup>27</sup> Capriotti, Paul: *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*, Barcelona: Ariel Comunicación, 1999, pág. 147.

§ *Los valores*: una serie de creencias que tiene la organización sobre ciertas conductas puntuales (*valores de uso*) y sobre los fines y objetivos de la misma (*valores de base*)

§ *Las normas*: son las maneras de hacer, de ser o de pensar reconocidas que la organización define y sanciona.

§ *Los ritos*: son los actos formalizados y estereotipados por los mismos miembros de la organización, tanto en el comportamiento como en los procedimientos. Por ejemplo el comportamiento de los directivos en reuniones, el comportamiento de los empleados, la atención al público, el saludo, la indumentaria, el recibimiento de invitados, la distribución espacial de las oficinas, etc.

§ *Los mitos*: acciones o personajes que sirven a modo de ejemplo a seguir por los integrantes de la empresa. Por ejemplo los fundadores o personalidades destacadas de la organización.

§ *Los tabúes*: las prohibiciones o aspectos sobre los cuales no se puede hablar ni actuar dentro de la empresa.

§ *El sociolecto*: aquellos hábitos lingüísticos comunes entre los miembros de la entidad, por ejemplo las jergas propias de la actividad.

*b) Los factores de dirección*: se vinculan a los sistemas formales de la empresa y son los que determinarán las características de la cultura, que son promovidas desde la parte más alta de la jerarquía:

§ *La estructura organizativa*: es la organización funcional de las distintas áreas de la empresa para llevar a cabo sus tareas.

§ *Las estrategias empresariales*: las pautas generales de acción que la empresa determina para posicionarse en el mercado.

§ *Los sistemas y procesos*: La manera en que las tareas se deben efectuar para lograr su correcta realización.

§ *El estilo de dirección*: la manera en que los directivos dirigen a sus subordinados.

§ *Los sistemas de control y de recompensa*: la forma en que se evalúa el desempeño de los integrantes de la organización y aquellas sanciones o recompensas como resultado de la concreción o no de los objetivos propuestos.

*c) Factores comunicativos*: se estudia el estilo de las distintas formas en que se manifiesta la comunicación en la empresa, en las cuales también se observan características de la cultura:

§ *Comunicaciones internas*: memorandos, carteles, informaciones generales, redes formales e informales de comunicación, etc.

§ *Comunicaciones externas*: anuncios publicitarios, comunicados de prensa, folletos, catálogos, revistas, discursos, etc.

Según Joan Costa<sup>28</sup> es indispensable observar cómo la organización comunica su identidad corporativa. En este sentido, se deberán analizar todas las manifestaciones comunicativas de la identidad corporativa de la organización. Este análisis consiste, fundamentalmente, en un estudio de la comunicación emitida por la organización a través de los diferentes medios y soportes comunicativos. Por esta razón, debemos responder básicamente algunas preguntas claves: ¿qué comunicamos?, ¿cómo comunicamos?, ¿por qué medios comunicamos?, ¿con qué eficiencia comunicamos por cada medio? Esto nos permitirá saber nuestra situación en términos de contenido de la comunicación y de los medios de comunicación utilizados para llegar a los públicos.

Nuevamente es conveniente recurrir a las investigaciones de Justo Villafañe, en este caso para adoptar la propuesta que él denomina como “Plan anual de Comunicación”<sup>29</sup>.

El plan de comunicación anual se sintetiza en programas de comunicación que se aplicarán a las tres grandes áreas de la comunicación de la empresa: la de marketing, la interna y la corporativa; bajo el siguiente procedimiento:

*a) Configuración del mensaje.* Será necesario establecer:

- La noción de fuerza que deberá transmitirse a través de cualquier acción comunicativa de la empresa y no necesariamente el mensaje sea uno sólo, por supuesto sin caer en la diversificación del mensaje central de manera que no se pierda el impacto del mismo.

- Los *leit motifs* secundarios que complementan al anterior con la información específica de cada una de las áreas mencionadas.

- El repertorio argumental. La idea es que en aquellos soportes donde se pueda explayarse más detenidamente se pueda acentuar el concepto de fuerza.

*b) Determinación de los públicos- meta:* se programarán las acciones de comunicación destinadas a cada uno de ellos, estableciendo para las mismas su periodicidad e intensidad.

*c) Selección de canales y soportes.*

*d) Establecimiento de un calendario.* Para coordinar las acciones periódicas relacionadas a otras de carácter coyuntural.

*e) Aprobación del presupuesto.* Dicho plan de comunicación debe ajustarse a la asignación presupuestaria establecida previamente.

---

<sup>28</sup> Costa, Joan: *La Imagen Corporativa en el Siglo XXI*, Editorial La Crujía, Buenos Aires, 2002. S/D

<sup>29</sup> Villafañe, Justo: *La Imagen Positiva*, Ediciones Pirámide, Madrid 1998. Pág. 230 a 233.





## Eslabonamientos productivos

En un primer análisis pueden establecerse tres subsectores: forestal, industrias de la primera transformación mecánica (aserraderos, envases, pallets y tarimas) y de segunda transformación (muebles, aberturas y objetos de madera). Cabe aclarar que dichos subsectores, en la actualidad, no están articulados en una cadena silvícola y de industrias de la madera y del mueble sino que constituyen dos cadenas diferentes, a saber:

- ✓ cadena forestal y de industrias del aserrado y remanufacturas; de impregnación y de elaboración de pallets y tarimas, basada en el aprovechamiento de las plantaciones de pino y eucalipto;

- ✓ cadena de industrias del mueble, de aberturas, de parquet, de fabricación de envases y objetos diversos y de herrajes y otros insumos basada en maderas duras importadas o procedentes de otras regiones del país, en maderas de pino y eucalipto de la Mesopotamia y en madera de álamo y tableros aglomerados, contrachapados y de fibra procedentes de otras regiones del país.

Una limitación potencial para una expansión sectorial sostenida, es la dependencia de las industrias locales del abastecimiento extraregional, debido a que la producción de madera rolliza de especies de valor de los bosques nativos continuará su tendencia declinante, como resultado de los procesos de deforestación y de la sobrecorta selectiva de las mismas.

Debemos agregar a ello el crecimiento de una tendencia hacia la industrialización en sus zonas de origen, por ejemplo el desarrollo de la industria del mueble de algarrobo en Chaco y Formosa y las iniciativas que está impulsando el gobierno de la provincia de Misiones para desarrollar una industria del mueble basada en el uso de la madera de pino.

Dadas estas circunstancias, el crecimiento de la producción provincial de muebles y aberturas de maderas sólidas procedentes de bosques nativos (guatambú, cedro, algarrobo, entre otras) se vería afectado por las limitaciones en el abastecimiento cuali y cuantitativo de materia prima. Se estima que un mayor grado de abastecimiento con materia prima local sería factible en el corto plazo en el caso de la madera de pino y en un mediano a largo plazo en el caso de algunas maderas de latifoliadas, tales como fresno, eucalipto y algarrobo.

## Aserraderos, fábricas de pallets, de envases e impregnación de postes

El sector maderero está compuesto por aproximadamente 15 aserraderos, entre los cuales hay 1 grande (Neher), 2 medianos (M.C Maderas, El Trapal), el resto son chicos. Algunos de los establecimientos más chicos son informales.

En función de los parámetros locales se considera que un aserradero es grande cuando su producción, medida en pies cuadrados mensuales de madera aserrada, va de 300.000 a 400.000 pies, mediano cuando se ubica entre 70.000 y 80.000 pies y chico alrededor de los 10.000 pies.

La principal materia prima para los aserraderos y fabrica de pallets es la madera de pino y en mucho menor medida la madera de eucalipto para la producción de postes impregnados.

Los aserraderos están localizados mayormente en los alrededores de las forestaciones (parque industrial de Calamuchita, Villa General Belgrano) o cerca de los núcleos urbanos de importancia (Capital, San Francisco). En la región de Calamuchita hay restricciones con la energía eléctrica. Las empresas deben pagar la subestación ya que la Cooperativa solo aporta la mano de obra. Sumado a estos inconvenientes se encuentra la fragilidad de la red de abastecimiento durante la temporada turística.

A grandes rasgos, los aserraderos están tecnológicamente atrasados con respecto a sus similares mesopotámicos. La deficiencia más importante está constituida por la falta de hornos de secado para la madera. En la mayoría de las empresas la infraestructura es débil, esto puede observarse en la falta de pisos de cemento en los tinglados y en la ausencia o escasez de galpones para guardar apropiadamente la producción evitando que se humedezca o manche, esta situación se agrava para el caso de la madera seca a horno y remanufacturas. En los aserraderos chicos la alimentación de las sierras es manual, al igual que la carga y descarga, y no hay un *lay out* planificado de la planta.

Debido a la falta de hornos de secado, son pocas los aserraderos que han avanzado en la producción de remanufacturas tales como machimbres, molduras y vigas multilaminadas. Ninguno tiene maquinarias para producción de molduras, *blanks* y otras piezas con uniones tipo *finger joint* ni prensas para la fabricación de tableros alistonados. Algunas fábricas de muebles tienen este tipo de maquinaria para uso propio pero no brindan servicios a terceros.

Las empresas más grandes están apostando a la inversión en hornos, maquinaria e infraestructura, con el objetivo de alcanzar el nivel tecnológico de las empresas mesopotámicas, aunque con una escala de producción más baja.

Una de las dificultades que frenan el aumento de su grado de tecnificación es la falta de mano de obra calificada, especialmente en las áreas de afilado, de operación de hornos de secado y de remanufactura, así como otras tareas

especializadas tales como clasificación visual de maderas y machimbres. Con frecuencia las empresas deben buscar operarios especializados de origen misionero o chileno para contrarrestar las carencias de la mano de obra local.

La mayor parte de la producción local de aserrados y remanufacturas, es de productos de bajo valor agregado, principalmente compuestos por tablas y tirantes de pino oreado ("madera verde"), y en menor medida madera seca horno y preservada. La producción de remanufacturas, que consumen buena parte de la producción local de tablas secas a horno, se centra en los machimbres. Una variable que influye de manera negativa es la falta de una clasificación adecuada de los productos (machimbres con médula, nudos flojos, mancha azul).

Además se producen postes impregnados de eucalipto. Otro segmento en crecimiento es el de troncos y medios troncos de pino preservados, utilizados para la construcción de cabañas.

La producción actual de los aserraderos del sector formal de la economía en la periferia de la ciudad de Córdoba más la zona de Calamuchita, es de aproximadamente 1.500.000 pies de madera aserrada de pino. A esto habría que adicionarle otros 500.000 pies que producirían los establecimientos fuera del área del área núcleo. Puede estimarse la producción total en 2 millones de pies cuadrados mensuales.

Este subsector genera aproximadamente unos 300 a 400 puestos de trabajo directos. Por cada puesto de trabajo directo se calcula que genera 1,5 puestos de trabajo indirectos en los sectores primario y de servicios, es decir entre 450 y 600 puestos adicionales, totalizando de 750 a 1.000 puestos de trabajo.

El potencial de empleo sectorial se puede estimar en un obrero cada 500 pies de producción de madera aserrada (tablas tirantes y machimbres). Si se ampliase la fabricación de remanufacturas, probablemente este potencial se duplicaría (la experiencia misionera indica que una fabrica de aserrado y remanufactura de madera de pino ocupa el doble de trabajadores que un aserradero).

### Mercado de aserrados.

El principal demandante de aserrados de pino es la construcción, seguida por la fabricación de pallets y la carpintería de usos generales.

Las debilidades mencionadas de la industria local facilitaron la competencia de la madera de pino misionera, cuya oferta predomina en estos segmentos, teniendo en cuenta que los aserraderos locales solo cubren entre un 8 y 10% de la demanda, concentrada en lo segmento de menor valor (tablas y tirantes verdes).

Actualmente, tras la devaluación la situación ha cambiado, trayendo aparejado una situación más favorable para los aserraderos cordobeses. Un factor

positivo fue el aumento de las exportaciones de madera mesopotámica, que refrenó la sobreoferta existente en el deprimido mercado nacional, dando lugar a la reactivación de las industrias locales por la existencia de una demanda insatisfecha, mayoritariamente de productos para la construcción. Así mismo, el aumento del gas oil provocó un incremento en el costo de los fletes, que desencadenó un encarecimiento de la madera mesopotámica, lo que favoreció a la oferta local. Esto afectó de manera tan sustancial en un producto de tan bajo valor unitario como la madera aserrada, que está facilitando la colocación de productos cordobeses en los mercados regionales y aún en el Gran Buenos Aires.

### Fábricas de pallets

En el sector formal y con abastecimiento en las masas locales sólo existe una empresa, NEF que se encuentra en el parque industrial de Calamuchita. Dicha empresa tiene plantas en Corrientes, Córdoba y un centro de armado, acopio y distribución en las cercanías de Capital Federal. Hoy sus operaciones se centran en la planta cordobesa debido al encarecimiento de las trozas de pino en la región mesopotámica.

NEF cuenta con un alto nivel tecnológico para su rubro, posee dos líneas de aserrado y secadero. Sus productos son de alta calidad y su nicho de mercado está compuesto por consumidores muy exigentes en las industrias de la alimentación y farmacéutica. Estaría en condiciones de producir remanufacturas de calidad de exportación, ya que se han implementado el equipamiento y la infraestructura necesaria, pero aún resta apalearse las restricciones en el suministro de energía mencionadas anteriormente.

## INSTITUCIONES SECTORIALES<sup>31</sup>

### Cámaras empresariales:

Actualmente podemos encontrar en nuestra provincia tres (3) Cámaras formalmente constituidas, aunque con diferente desempeño y estructura: Córdoba, San Francisco y Río Cuarto.

v La Cámara de la Madera de Córdoba es una institución muy representativa del sector y posee asociados en todo el ámbito de la Provincia. Su comisión directiva esta integrada por casi todo el abanico de tamaño de empresas. Participa activamente de los programas implementados por los organismos públicos. Cuenta con aproximadamente 140 asociados aunque, al igual que la mayoría de las cámaras empresariales, la aguda recesión evidenciada a partir del año 1998 redujo en forma considerable la cantidad de socios "activos" que cumple con los aportes mensuales (alrededor de 40).

v La Cámara de la Madera y afines de San Francisco y la Región. Su influencia geográfica es mas acotada pero, aunque posee solamente catorce (14) socios, entre ellos se encuentran algunas de las empresas más importantes de la Provincia (Karikal, Frontera Living). También participa activamente de los proyectos oficiales.

v La Cámara de la Madera de Río Cuarto. No se obtuvo el número de asociados. De los datos recabados en la Agencia ProCórdoba y en la Municipalidad de Río Cuarto, se desprende que es una institución más pequeña y con un menor nivel de actividad que las otras dos cámaras.

### Consortios de exportación, asociaciones de compra de insumos de PyMES

Aunque se han detectado la conformación de algún tipo de sociedades en la industria del mueble (Ej: Art Deco- Salum/Reynoso/etc, comparten marketing, diseño y ventas; Haus Mobel ha realizado armados de oficinas en Chile asociado con estudios de electricidad, e iluminación) el asociativismo como filosofía, es recién incipiente. Si bien los empresarios reconocen los posibles beneficios aparejados, se estima ausente todavía la actitud necesaria para llevar adelante proyectos de este tipo.

---

<sup>31</sup> Fuente: Informe del Sector Forestal y Forestoindustrial de la Provincia de Córdoba, Agencia ProCórdoba, Córdoba 2004.

## Organismos provinciales

### *Ministerio de Producción y Finanzas*

✓ Agencia ProCórdoba Sociedad de Economía Mixta: es la encargada de promocionar el Comercio Exterior en la Provincia. A partir del año 2002 se le dio esta nueva forma jurídica, con el objetivo de dotarla de mayor agilidad administrativa y fomentar la participación del Sector Privado. Organiza viajes a Ferias Internacionales, Misiones Comerciales y todo lo relativo al fomento internacional de los productos Cordobeses. Realiza aportes económicos para solventar parte de los gastos del empresariado local vinculados con el Comercio Exterior.

✓ Secretaría de Industria, Comercio y Minería: Coordina, administra y dirige los planes y proyectos vinculados con el apoyo de las empresas provinciales, con especial enfoque en las PyMES.

### *Secretaría General de la Gobernación*

✓ Agencia Córdoba Deportes, Ambiente, Cultura y Turismo – Dirección de Ambiente: Entiende especialmente en todo lo atinente a bosques nativos y de cultivo, certificación de implantaciones, planes de poda y raleo, asesoramiento integral.

## Organismos nacionales con presencia efectiva en Córdoba

### *Consejo Federal de Inversiones*

✓ Es un organismo federal, creado por las provincias, cuyo objetivo principal es promover el desarrollo armónico del país y sus regiones; para lo cual recomienda a sus Estados Miembros, políticas de inversión pública y privada, tendientes a lograr condiciones favorables de bienestar. Para ello lleva a cabo una permanente actividad técnica de asesoramiento e investigación, de coordinación y financiamiento. El CFI obtiene sus fondos de un porcentaje de la coparticipación federal de impuestos de cada provincia. A su vez, la asignación de gasto para la cooperación técnica y el asesoramiento se realiza tratando a los Estados Miembros en un plano de igualdad. El área Financiamiento del Desarrollo Empresarial Regional tiene por finalidad promover el desarrollo de la capacidad de gestión necesaria para la implementación de políticas de estímulos a la actividad emprendedora, acompañamiento de los nuevos empresarios y la implementación de políticas de promoción del sector de la micro, pequeña y mediana empresa local. En cuanto a los créditos, se trata de identificar nuevas fuentes de recursos,

promoviendo el establecimiento de líneas de apoyo financiero, convenios u otras modalidades de cooperación institucional e invertir en su ejecución.

#### *SEPYME*

✓ A través de un convenio firmado por el Gobierno de la Provincia con la SEPYME, la Secretaría de Industria, Comercio y Minería de la Provincia actuará como su único representante en Córdoba a efectos de coordinar tanto los programas nacionales como los que elabora la Provincia, y se compromete a conformar una Red Provincial de Agencias de Desarrollo Local de asistencia a las MiPyMes, en el marco de la Ley Nacional N° 25.300. Actualmente se encuentran habilitadas Agencias de Desarrollo en las Ciudades de Córdoba (ADEC), Río Cuarto, General Dehesa, Marcos Juárez, Villa María, Bell Ville e Inriville

#### *FONTAR*

✓ El Fontar es una institución que opera en el marco de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica de la Secretaría de Ciencia y Tecnología. Sus principales actividades son:

§ Promover la realización de proyectos de modernización, capacitación, investigación y desarrollo tecnológico.

§ Asesorar y asistir técnicamente a los interesados en la formulación de proyectos.

§ Coordinar la evaluación técnica, económica y financiera de las solicitudes de apoyo económico.

§ Financiar a instituciones públicas o privadas proyectos con evaluación favorable y en algunos casos otorgar subsidios.

§ Supervisar y evaluar el desempeño de los proyectos financiados.

§ Habilitar, cuando así corresponda, las Unidades de Vinculación Tecnológica (UVT).

§ Otorgar, en el marco de la Ley 23.877, el reconocimiento de idoneidad a los departamentos o grupos de investigación y desarrollo productivo (I+D) en las empresas.

§ Contribuir a mejorar la actividad productiva y comercial de empresas e instituciones que realicen actividades como: modificación o mejoras de tecnologías de productos o procesos que están siendo usados por la empresa solicitante del crédito o por otra, construcción de plantas pilotos, introducción de tecnología de gestión de la producción que potencian la competitividad y desarrollo tecnológico para pasar de la etapa piloto a la etapa industrial.



## Instituciones universitarias y técnicas

- v Universidad Nacional de Córdoba:
  - § Facultad de Ciencias Agropecuarias, Cátedra de silvicultura
  - § Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño. Cátedra de Equipamientos

- v Universidad Católica Argentina
  - § Facultad de Agronomía
- v Universidad Nacional de Río Cuarto
  - § Facultad de Agronomía

- v Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
  - § Programa de Ámbito Nacional Forestales (PAN Forestales)
  - § Estación Forestal Villa Dolores

## RESEÑA HISTORICA

La empresa que hoy se denomina Moconá S.R.L. comenzó sus actividades alrededor de 1990. Sus dueños, dos hermanos misioneros conocedores del rubro, inauguraron su primer local en la ciudad de Córdoba, sobre la calle San Luis, en el cual se vendían maderas en general. Una vez tomada la decisión de ampliar el negocio, se llevó a cabo la adquisición de un terreno en el Barrio de Santa Isabel, sobre la Avenida Armada Argentina. Este nuevo local, de pequeñas dimensiones y de reducido personal, en poco tiempo cosechó frutos y precisó de cambios y ampliaciones, incorporando la sección de mayoristas y carpintería en general.

Tras la obtención de resultados altamente favorables decidieron reemplazar el local de la calle San Luis por una nueva boca de venta de mayores dimensiones y con un enfoque en el sector mayorista, como la que se abrió en el año 1997 en el Hiper Construcción de Poeta Lugones.

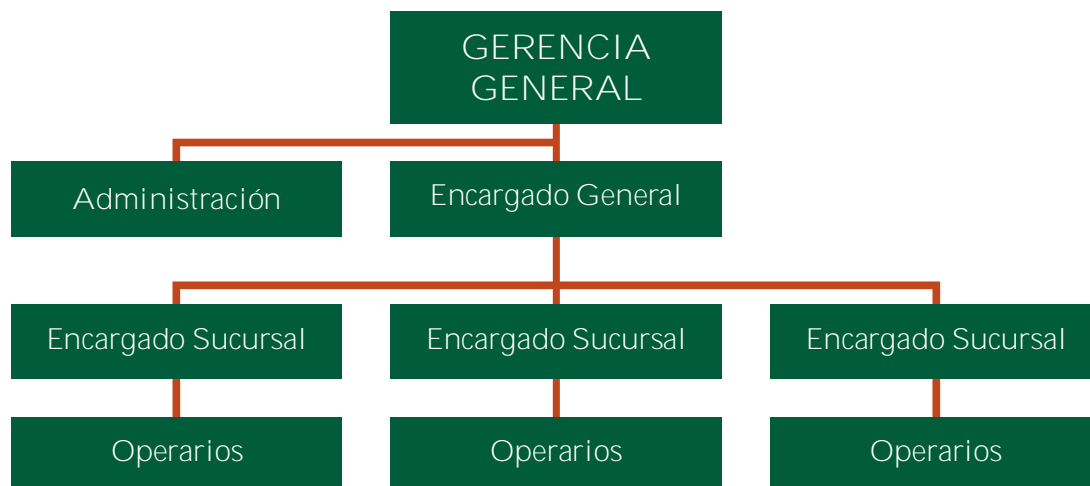
Recién en el año 1999, cuando se abre el Mega Maderas, camino a Alta Gracia, es cuando Moconá pasa a ser una de las madereras más grandes del Interior del País. Actualmente este local funciona como la casa central. Poco tiempo después abre otra sucursal en Villa Allende, sobre la Avenida Padre Luchesse, para satisfacer a la demanda que se generaba por el crecimiento que tenía lugar en esa zona.

La casa madre, Moconá Megamaderas, fue creada con el objetivo de dar lugar a un local de ventas que abarcara la mayor variedad en maderas y afines y en materiales para la construcción en un mismo espacio físico.

Con 10.000 m cuadrados de exposición Moconá ofrece productos y servicios por mayor y menor, vinculados a la madera para la construcción e industria y con show rooms para la apreciación de los mismos, como también un sector de "Hágalo usted mismo". Desde hace un tiempo Moconá se posiciona en Córdoba como distribuidor de algunos de los sistemas más reconocidos de construcción en seco.

Siendo una empresa familiar dirigida por sus propios dueños y habiéndose iniciado en la provincia de Misiones, donde su actividad principal era la explotación de los bosques y la venta al por mayor; hoy estamos frente a una empresa con una producción que abarca todo el rubro maderas, anexos y la venta minorista.

La estructura formal de Moconá hoy, es la siguiente:



### Servicios que Mocon3 ofrece

- ✓ Atenci3n a profesionales, municipios y empresas constructoras con un servicio diferencial.
- ✓ Personal de atenci3n especializada y calificado con servicio de presencia en obra.
- ✓ Precios accesibles y financiaci3n.
- ✓ Programas permanentes de cursos y talleres, conferencias de proveedores nacionales e internacionales a trav3s de los cuales ofrece capacitaci3n en todas las novedades en productos y tecnolog3as
- ✓ Cortes gratuitos de placas.
- ✓ Pedido de cotizaciones v3a internet o por el medio que sea m3s conveniente.
- ✓ Cuatro bocas de venta en distintas zonas de la ciudad.

### Productos que comercializa:

- ✓ Pinturas, lacas y barnices.
- ✓ Herrajes nacionales e importados.
- ✓ Insumos para carpinter3as y puestos de trabajo.
- ✓ Rodamientos.
- ✓ Aislantes, membranas y productos para techos.
- ✓ Terminaciones para muebles.
- ✓ Productos para la construcci3n de pisos y techos de madera.
- ✓ Materiales para la construcci3n en seco.

- ✓ Ondulinas, tejas y molduras.
- ✓ Accesorios para muebles de cocina.
- ✓ Revestimientos y accesorios para el hogar.
- ✓ Variedad en maderas.

## DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico representa el marco técnico o encuadre que orienta el desarrollo del trabajo, determinando los análisis y técnicas que se aplicarán al mismo.

### TIPO DE ESTUDIO

#### Según el diseño:

Es un *estudio de campo*, porque su procedimiento consta de la obtención y registro de la información en el lugar mismo en donde acontecen los hechos que se pretende estudiar. Este también es un estudio de carácter *cuanti-cualitativo*, ya que busca establecer las características generales de la población a estudiar, teniendo en cuenta otros aspectos que no pueden evaluarse sólo numéricamente.

#### Según los objetivos:

Los objetivos extrínsecos de este trabajo hacen del mismo una *investigación aplicada*, porque intenta llevar a la práctica los resultados de la misma, con la finalidad de obtener un beneficio para cierto grupo de individuos. Por sus objetivos intrínsecos, es una *investigación descriptiva* debido a que describe características fundamentales de conjuntos de fenómenos.

También es de diseño *no experimental* de tipo *transversal*, ya que teniendo en cuenta el factor tiempo, los datos se recolectan en un único momento para describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

### TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

✓ Observación directa: se aplicará durante las visitas a la casa central de Moconá para identificar los diferentes soportes utilizados y evaluar el funcionamiento de los mismos.

*Instrumento de recolección:* Matriz de observación.

✓ Entrevista no estructurada: se realizará a nivel interno de la empresa. Se selecciona esta técnica por la gran flexibilidad que ofrece al entrevistador para poder

profundizar en temas de interés para las variables a investigar, además porque con esta técnica puede obtenerse más información que en otras circunstancias en que el investigador ejerce menor control. Se aplicará al mando medio de la empresa.

*Instrumento de recolección:* Guía de pautas.

v Encuesta transversal no ponderada: este tipo de encuesta es descriptiva y nos muestra la imagen de una situación o condición actual ya que se aplica en un momento temporal concreto, por ello se consideró a esta técnica conveniente para conocer la opinión del personal de línea de Moconá Megamaderas. El tipo de muestreo será un censo ya que se aplicará a la totalidad de los empleados, siendo éste un número pequeño y conveniente para esta técnica.

*Instrumento de recolección:* Cuestionario.



|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |





|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

## GUÍA DE PAUTAS PARA ENTREVISTA

Nombre:

Cargo:

Edad:

Antigüedad:

Sexo:

Estudios:

- ✓ Historia y evolución de la empresa
- ✓ Clientes ( perfil, grado de satisfacción, cumplimiento de la empresa)
- ✓ Recursos Humanos (evolución del estilo directivo, cohesión interna, comunicación interna, etc.)
- ✓ Puntos fuertes
- ✓ Puntos débiles
- ✓ Filosofía y/o Misión
- ✓ Valores predominantes
- ✓ Visión
- ✓ Ritos
- ✓ Mitos
- ✓ Tabúes
- ✓ Ideologías / políticas
- ✓ Orientación estratégica de la empresa
- ✓ Estructura organizativa
- ✓ Identificación de los públicos
- ✓ Relaciones con diferentes públicos
- ✓ Mensajes destinados a los mismos
- ✓ Canales utilizados
- ✓ Proceso de elaboración de los mensajes
- ✓ Planificación de la comunicación
- ✓ Conformidad con la información recibid
- ✓ Conformidad con los canales empleados
- ✓ Retroalimentación

## ENCUESTA AL PERSONAL DE MOCONÁ MEGAMADERAS

Edad:  
Sexo:

Antigüedad:  
Estudios:

1- ¿Cuál es la misión de Moconá? (es decir su actividad principal, su razón de ser)

.....  
.....

2- ¿Cuáles cree ud. que son los productos que identifican a Moconá?

.....  
.....

3- ¿Cómo cree que se encuentra Moconá respecto a las demás madereras del sector?

- a) Es una de las empresas líderes
- b) Está cerca de las líderes
- c) Está lejos de ser líder
- d) No es una empresa importante

4- ¿Sabe ud. si existen en Moconá valores o ideologías que han perdurado desde que fue creada?

- a) Si, existen.
- b) No, no hay valores que hayan perdurado.
- c) No sabe.

5- ¿Puede ud. nombrar tres valores de Moconá en orden de importancia?

- a)
- b)
- c)

6- ¿Podría definir algunos valores compartidos por ud. y sus compañeros y que se reflejan en su comportamiento dentro de la empresa? (enumérelos en orden de importancia).

- a)
- b)
- c)

7- ¿Cuáles cree ud. que son los puntos débiles de Moconá?

- a) No se aprovecha toda la capacidad productiva
- b) Falta de organización
- c) Conflictos laborales
- d) Falta de competitividad en el mercado
- e) Comunicación ineficiente
- f) Falta de reconocimiento público

8- ¿Conoce ud. el organigrama de Moconá? (marcar la respuesta correcta)

- a) Si
- b) No

9- ¿Conoce ud. la historia de la creación de Moconá?

- a) Si
- b) Parcialmente
- c) No

10- ¿Cuáles cree ud. que son los puntos fuertes de Moconá?

Muy fuerte      Bastante fuerte      Poco fuerte

- a) Stock de productos
- b) Innovación
- c) Tecnología
- d) Prestigio
- e) Recursos Humanos
- f) Comercialización
- g) Atención al cliente

11- ¿Qué cantidad de información recibe a cerca de su trabajo?

- a) Abundante
- b) Suficiente
- c) Escasa
- d) Nada

12- ¿Cree que esa información le llega a tiempo?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

13- ¿Por qué medio le llega esa información?

- a) Escrito
- b) Reuniones informativas

- c) Comentarios (boca a boca)
- d) Otros (especificar)

14- ¿Cree ud. que es el medio adecuado?

- a) Si
- b) No

15- ¿Cómo cree ud. que es esa información?

- a) Confusa.
- b) Clara, pero necesitaría más.
- c) Clara y suficiente

16- Usted opina que la información que recibe de la empresa es:

- a) Atractiva y útil
- b) Poco atractiva pero útil
- c) Poco útil pero atractiva
- d) Poco útil y poco atractiva

17- ¿De quién recibe ud. esa información?

- a) De la dirección
- b) Del mando intermedio
- c) De sus compañeros

18- ¿Por qué medio llega a ud. esa información?

- a) Por escrito (memorandos)
- b) Reuniones informativas
- c) Comentarios (boca a boca)
- d) Otros (especificar)

19- ¿Cree ud. que esa información llega en el tiempo y la forma correcta?

- a) Siempre
- b) La mayoría de las veces
- c) Ocasionalmente
- d) Nunca

20- ¿Le interesaría recibir más información a cerca de estos temas?

- (aclare en cada ítem el grado de interés: Mucho- medio - poco- desinterés)
- Sociales (relativos a Moconá.)
  - Información general de la actividad empresarial del rubro maderero.
  - Información general de Moconá.

- Información del funcionamiento diario (tareas, procedimientos).
- Información de marketing y ventas.
- Beneficios, prestaciones.

Sugerencias:

RÍZ DE IDENTIFICACIÓN DE SOPORTES DE COM. INTERNA

| Nunca | Semanal | Quincenal | Mensual | Cuatrimestral | Anual | Irregular |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|-------|-----------|
|       |         |           |         |               |       | X         |
|       |         |           |         |               |       | X         |
| X     |         |           |         |               |       |           |
| X     |         |           |         |               |       |           |
| X     |         |           |         |               |       |           |
|       |         |           |         |               |       | X         |
| X     |         |           |         |               |       |           |
|       |         |           |         |               |       | X         |
| X     |         |           |         |               |       |           |
|       |         |           |         |               |       |           |
|       |         |           |         | X             |       |           |
|       |         |           | X       |               |       |           |
| X     |         |           |         |               |       |           |
|       |         | X         |         |               |       |           |
| X     |         |           |         |               |       |           |
|       |         |           |         |               |       |           |



|   |  |   |  |  |  |   |
|---|--|---|--|--|--|---|
| X |  |   |  |  |  |   |
|   |  | X |  |  |  |   |
|   |  |   |  |  |  |   |
|   |  |   |  |  |  |   |
| X |  |   |  |  |  |   |
|   |  |   |  |  |  |   |
|   |  |   |  |  |  |   |
| X |  |   |  |  |  |   |
|   |  |   |  |  |  |   |
|   |  |   |  |  |  |   |
|   |  |   |  |  |  | X |

## Observaciones

✓ Se encuentran pequeños letreros de contenido religioso en el área administrativa.

✓ En la parte superior de la planta, previo a la administración está dispuesto un show room en condiciones avanzadas exhibiendo productos como muebles, construcción en madera, techos, molduras, etc.

✓ En el ingreso, en la zona exterior, se exhibe un modelo de vivienda construida de madera.

✓ Pueden verse fotografías de un encuentro informal entre el personal de Moconá, en un almuerzo en el campo.

✓ Se exhibe en la administración una fotografía en la cual uno de los dueños de Moconá recibe el premio a la "Preferencia Pública" otorgado por la Asociación de Empresas en el año 1999.

✓ Es menester destacar que Moconá está atravesando un cambio de Identidad Visual, por ello hay nuevos colores institucionales, habrá un cambio de fachada próximamente y el personal tiene nueva vestimenta.

✓ El buzón de sugerencias no está destinado a los empleados sino a los clientes.

✓ Se está construyendo un nuevo show room de aberturas en la parte frente de la planta.

IDENTIFICACIÓN DE SOPORTES DE COMUNICACIÓN EXTERNA.

| ente | Nunca | Semanal | Quincenal | Mensual | Cuatrimestral | Anual | Irregular |
|------|-------|---------|-----------|---------|---------------|-------|-----------|
|      |       |         |           |         |               |       |           |
|      |       |         |           |         |               |       | X         |
|      | X     |         | X         |         |               |       |           |
|      |       |         |           |         |               |       | X         |
|      | X     |         |           |         |               |       |           |
|      | X     |         |           |         |               |       |           |
|      |       |         |           |         |               |       |           |
|      | X     |         |           |         |               |       |           |
|      |       |         |           |         |               |       | X         |
|      | X     |         |           |         |               |       |           |
|      |       |         |           |         |               |       | X         |
|      | X     |         |           |         |               |       |           |
|      | X     |         |           |         |               |       |           |
|      | X     |         |           |         |               |       |           |
|      | X     |         |           |         |               |       |           |
|      | X     |         |           |         |               |       |           |
|      |       |         |           |         |               |       |           |

|  |   |  |   |  |  |   |   |
|--|---|--|---|--|--|---|---|
|  |   |  |   |  |  |   | X |
|  |   |  |   |  |  |   | X |
|  | X |  |   |  |  |   |   |
|  |   |  |   |  |  | X |   |
|  |   |  | X |  |  |   |   |
|  |   |  |   |  |  |   | X |
|  | X |  |   |  |  |   |   |
|  |   |  |   |  |  |   |   |

## Observaciones

- ✓ El audiovisual que existe consiste en un CD ROM interactivo.
- ✓ No hay relaciones planificadas hacia la prensa o estratégicas, en cuanto a los artículos periodísticos éstos tienen una frecuencia normalmente anual.
- ✓ La atención al cliente es llevada a cabo de manera personal por sus dueños o en su defecto por el gerente de ventas o por una persona de mando medio del área de administración.
- ✓ Las visitas guiadas son destinadas a escuelas y Universidades cuando éstas lo solicitan, se considera esta acción como poco avanzada porque no es una acción planificada o utilizada como herramienta de comunicación.
- ✓ Se considera como poco avanzada la acción de e-mailing ya que la plantilla de e-mail no cuenta con un diseño en el que se haga presente la identidad visual de Moconá de una manera sólida.
- ✓ La folletería ya no se implementa pero se analizaron los últimos folletos destinados a los clientes.
- ✓ La publicidad gráfica tampoco se está llevando a cabo actualmente, pero se aplicó en los últimos meses, también se analizó este soporte.

## CUADRO COMPARATIVO DE ENTREVISTAS

| <i>Pauta</i> / <i>Respuesta</i>              | Entrevistado 1  | Entrevistado 2   |
|--|---|--|
| <i>Historia y evolución de la empresa.</i>   | Los dueños vinieron desde Misiones, comenzaron con un local pequeño, el crecimiento grande se dio con el Mega.  | No conozco mucho, se fue dando la evolución de acuerdo a las sucursales que se abrieron.   |
| <i>Perfil del cliente</i>                    | Hay tres tipos de clientes: constructoras, profesionales y consumidor final. En este local predominan las constructoras y los profesionales.  | Apuntan al consumidor final y a algunos fabricantes, no está muy apuntado al mayorista.  |
| <i>Recursos Humanos, estilo directivo</i>    | Participativo en algunos puntos, los necesarios. Se establecen pautas y valores, no modos de acción ni cómo realizar esas pautas.   | Bastante participativo, hay libertad de trabajo, se direcciona a las personas que recién entran. Luego se fijan pautas y ellos se autogestionan.   |
| <i>Puntos fuertes</i>                        | Stock, presencia en el mercado, RR. HH., flexibilidad en la atención al cliente.  | Stock, asesoramiento personalizado.  |
| <i>Puntos débiles</i>                        | Falta de organización a nivel procesos (organización operativa).  | RR. HH., falta cantidad de personal siempre se trabaja con el mínimo necesario.  |
| <i>Filosofía y misión</i>                    | Somos una comunidad y así se trabaja.   | Enfocada al compañerismo. Se transmite dando el ejemplo.   |
| <i>Valores predominantes</i>                 | Moral, ética. Hacer bien el trabajo, o sea: ser útiles, ser productivos, ser rentables.   |  |
| <i>Visión</i>                                | CRECER, a paso firme, estamos acomodando las cosas para eso.  | Ser el n° 1 en este rubro. Pero es un supuesto.  |
| <i>Ritos</i>                                 | Los momentos más significativos son la fiesta de fin de año, que todos esperamos, y tal vez las reuniones informativas en la que participa todo el personal.  | Podrían ser las reuniones, son como actos a los que ya estamos acostumbrados a participar, también la fiesta de fin de año, pero es distinto, es otro ámbito.  |
| <i>Personalidades destacadas o mitos</i>     | Dos personalidades destacadas son sin dudas los dueños, por su comportamiento, su trato, su ética y su responsabilidad.   | Creo que los ejemplos a seguir o las personas que tratamos de imitar en su comportamiento son los dueños de la empresa.  |
| <i>Tabúes</i>                                | Todo aquello que contradiga los valores de la empresa, la falta de ética y moral.   | Lo más intolerable sería la falta de respeto, tanto a los superiores como a los compañeros de trabajo.   |
| <i>Ideologías, políticas</i>                 | No están por escrito. Hay algunas normas en el manual de inducción, puestos, reglamento interno, manual de disciplina. Pero se valora mucho el recurso humano, eso sí es una ideología muy firme de la empresa. | Hay normas de convivencia, qué es lo que la empresa espera de los empleados. Respeto por las personas, buena conducta, buena atención, y que el trabajo sea bien realizado.                                    |
| <i>Orientación estratégica de la empresa</i> | No hay planificación estratégica. Se está trabajando en crear indicadores para llevarlo a cabo.   | Sí, normalmente en las reuniones con los encargados de cada sucursal, se trazan planes de trabajo con un plazo de 30 días de ejecución, después se evalúa. Hay dos tipos de objetivos: de trabajo y de ventas. |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <i>Identificación de los públicos</i>          | Clientes, proveedores, empleados, comunidad cercana.  | Clientes y proveedores.   |
| <i>Relaciones con los públicos</i>             | Prácticamente sólo cara a cara. Se realizan jornadas de capacitación para empleados y clientes actuales y potenciales dictados por especialistas. Comunicados vía mail y teléfono en forma personalizada. | Clientes: se aplica el marketing para hacer el local más atractivo.<br>Proveedores: ellos vienen a buscar en Moconá a un cliente. |
| <i>Mensajes destinados a los mismos</i>        | Mensaje claro de cambio que sea reflejado en la atención, se quiere mostrar una empresa más profesional.  | No se planean.  |
| <i>Proceso de elaboración de los mensajes</i>  | Informal, yo misma me encargo de eso.   | No hay.   |
| <i>Canales utilizados</i>                      | Mailing, con base de datos de clientes. Cara a cara.  | Proveedores: e-mail.<br>Clientes: vía telefónica.   |
| <i>Planificación de la comunicación</i>        | Se está buscando crear un mensaje que se transmita en cada acción que se realice. Hasta ahora no se planifica pero se quiere demostrar un cambio.   | No hay.   |
| <i>Conformidad con la información recibida</i> | Tengo mucho acceso y libertad para obtener información, otros tal vez no se animan.   | No tengo problemas en mi puesto, el área operativa está conforme.   |
| <i>Conformidad con los canales empleados</i>   | Se podrían agregar más cosas, por ejemplo vitrina de comunicados.   | Estoy conforme, principalmente se usa la nota o verbalmente. En las reuniones mensuales se obtiene mucha información.             |
| <i>Retroalimentación</i>                       | En los operarios, algunos tienen miedo, no se animan. Tampoco debe hacerse lo que ellos quieren, además hay cuestiones que se escapan de su entendimiento por el puesto que ocupan.                       | Sí, tengo retroalimentación, directamente en forma personal.  |

## DATOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS

Esta técnica fue empleada para recabar información a cerca de las percepciones de la totalidad de los empleados de la casa madre, es decir del Moconá Megamaderas. El objetivo es obtener las opiniones de los empleados a cerca de la Identidad Corporativa de Moconá, como también respecto de la información que reciben y los soportes de comunicación que se emplean.

Total de encuestados: trece

Pregunta N° 1:

¿Cuál es la misión de Moconá? (es decir su actividad principal, su razón de ser)

Resultados:

✓ Del total de encuestados, cinco personas contestaron que la misión es la misma función que ellos desempeñan dentro de la empresa.

✓ Dos personas respondieron que la misión es "ser rentables".

✓ Dos personas adujeron que la misión es "satisfacer al cliente".

✓ Dos personas, que la misión es "venta de maderas y afines"

✓ Por último, una persona respondió que implicaba "generar puestos de trabajo" y otra que la misión consistía en el "crecimiento personal".

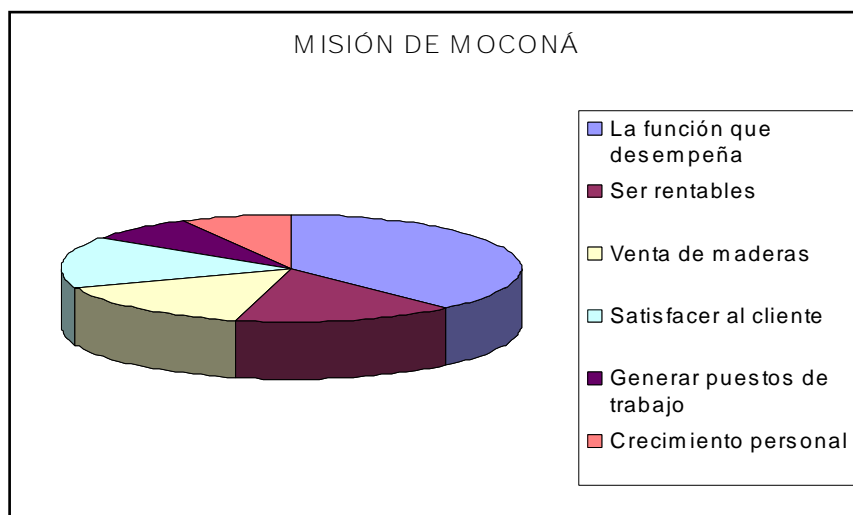


Gráfico 1

Pregunta N° 2:

¿Cuáles cree ud. que son los productos que identifican a Moconá?

Resultados:

✓ Siete personas contestaron que el producto principal es "maderas".

✓ Dos personas determinaron que son los "techos".



- ✓ Dos personas respondieron que son las "placas"
- ✓ Una persona respondió que el producto que identifica a Moconá es la "variedad" y otra persona no respondió.

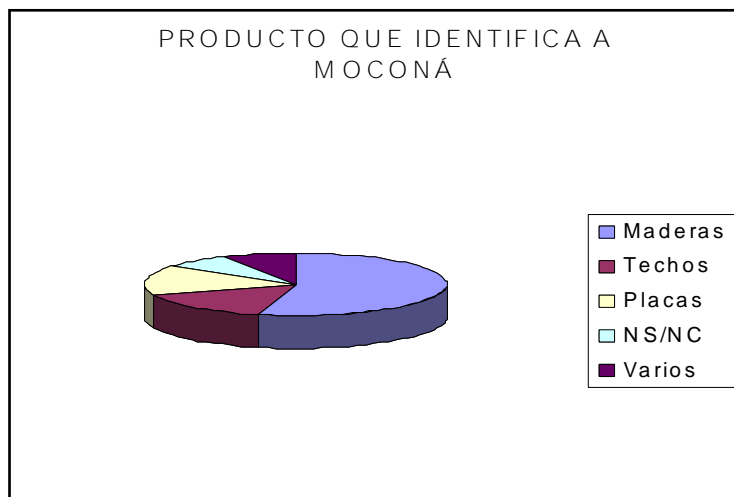


Gráfico 2

Pregunta N° 3:

¿Cómo cree que se encuentra Moconá respecto a las demás madereras del sector?

Resultados:

- ✓ Del número total de encuestados, once personas respondieron que Moconá es una de las empresas líderes.
- ✓ Dos contestaron que está cerca de las líderes.

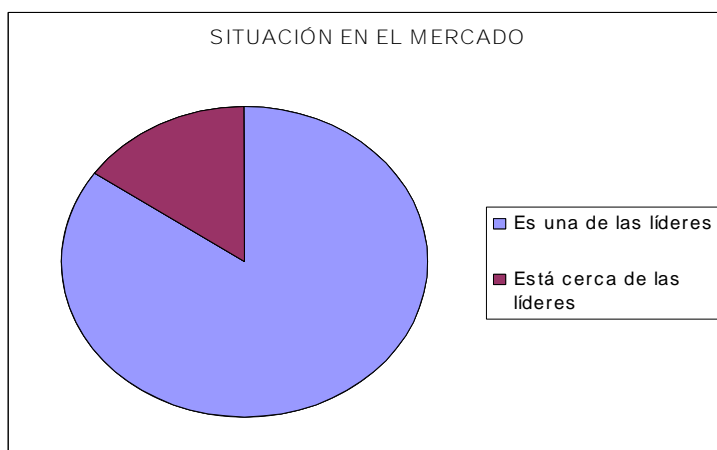


Gráfico 3

Pregunta N° 4:

¿Sabe ud. si existen en Moconá valores o ideologías que han perdurado desde que fue creada?

Resultados:

- ✓ Siete personas respondieron que "si, existen".
- ✓ Cuatro encuestados contestaron que "no saben".

Pregunta N° 5:

¿Puede ud. nombrar tres valores de Moconá en orden de importancia?

- ✓ En el primer lugar los valores más nombrados fueron

*Ética:* tres personas.

*Buena atención:* dos personas

*Respeto:* dos personas.

Los otros valores nombrados en menor cantidad fueron: *prestigio, compromiso, calidad y seguridad.*

- ✓ En el segundo lugar los valores que más se resaltaron fueron:

*Buena atención:* cuatro personas.

*Responsabilidad:* dos personas.

*Variedad:* dos personas.

Las respuestas que surgieron en menor cantidad fueron: *compañerismo, moral, honestidad, servicio.*

- ✓ En el tercer lugar, las respuestas más frecuentes fueron:

*Compañerismo:* tres personas.

*Precio:* dos personas.

Otras respuestas fueron: *seriedad, servicio, colaboración, cordialidad, seguridad, respeto, ayuda mutua.*

Pregunta N° 6:

¿Podría definir algunos valores compartidos por ud. y sus compañeros, que se reflejan en su comportamiento dentro de la empresa? (enumérelos en orden de importancia)

Resultados:

- ✓ En el primer lugar se observó que las respuestas más frecuentes han sido:

*Compañerismo:* seis personas

*Respeto:* cuatro personas

Las otras respuestas menos frecuentes fueron: *amistad, buena atención, ayuda mutua.*

- ✓ En segundo lugar, los encuestados tuvieron en cuenta los siguientes valores:

*Compañerismo:* dos personas

*Amabilidad:* dos personas

Otras respuestas que se encontraron fueron: *servicio, colaboración, voluntad.*

✓ En tercer lugar las respuestas obtenidas han sido:

*Voluntad:* tres personas

Otras respuestas fueron: *amabilidad, ayuda mutua, comprensión, compañerismo, trabajo en equipo, aprendizaje.*

#### Pregunta N° 7:

¿Cuáles cree ud. que son los puntos débiles de Moconá?

#### Resultados:

✓ Del total de los encuestados, cinco personas respondieron que "no se aprovecha toda la capacidad productiva".

✓ Otras cinco personas contestaron que el principal punto débil es "la falta de organización".

✓ Otra respuesta frecuente fue la "comunicación ineficiente".

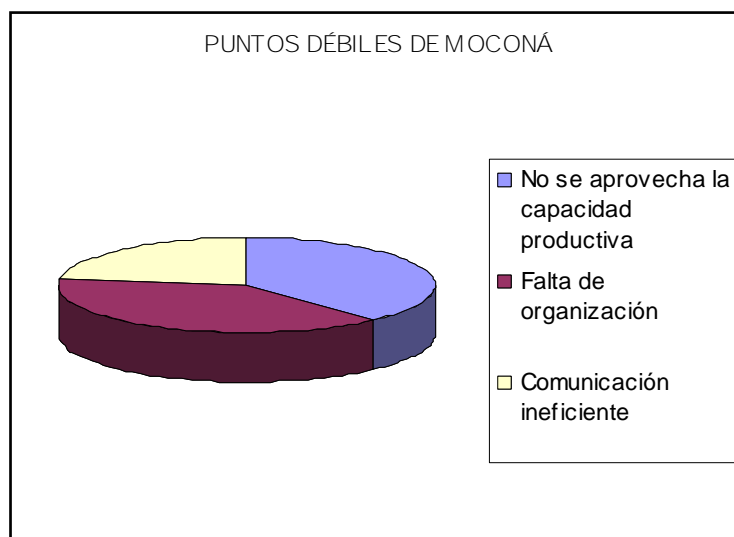


Gráfico 4

#### Pregunta N° 8:

¿Conoce ud. el organigrama de Moconá?

#### Resultados:

✓ Ocho personas respondieron "NO" conocer el organigrama.

✓ Cinco personas respondieron que "SI" lo conocían.

#### Pregunta N° 9:

¿Conoce ud. la historia de la creación de Moconá?

#### Resultados:

✓ Seis personas respondieron conocerla "parcialmente"

- ✓ Cuatro personas contestaron que "si" la conocían.
- ✓ Tres personas dijeron "no" conocerla.



Gráfico 5

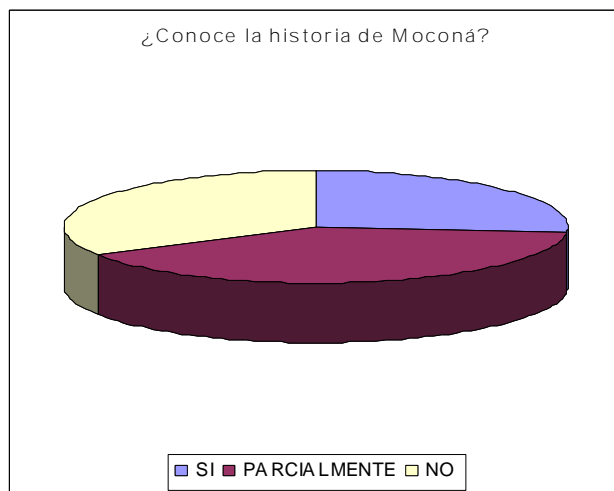


Gráfico 6

Pregunta N° 10:

¿Cuáles cree ud. que son los puntos fuertes de Moconá?

En esta pregunta se establecieron categorías para evaluar los atributos mencionados. Las mismas fueron: MUY FUERTE, BASTANTE FUERTE y POCO FUERTE. A cada categoría se le atribuye una puntuación que va del 1 al 3, estas puntuaciones se sumaron finalmente para obtener el puntaje final correspondiente.

Resultados:

- ✓ *Stock*: 33 puntos.
- ✓ *Comercialización*: 30 puntos.
- ✓ *Atención al cliente*: 26 puntos
- ✓ *Recursos Humanos*: 25 puntos.
- ✓ *Prestigio*: 24 puntos
- ✓ *Tecnología*: 24 puntos
- ✓ *Innovación*: 21 puntos

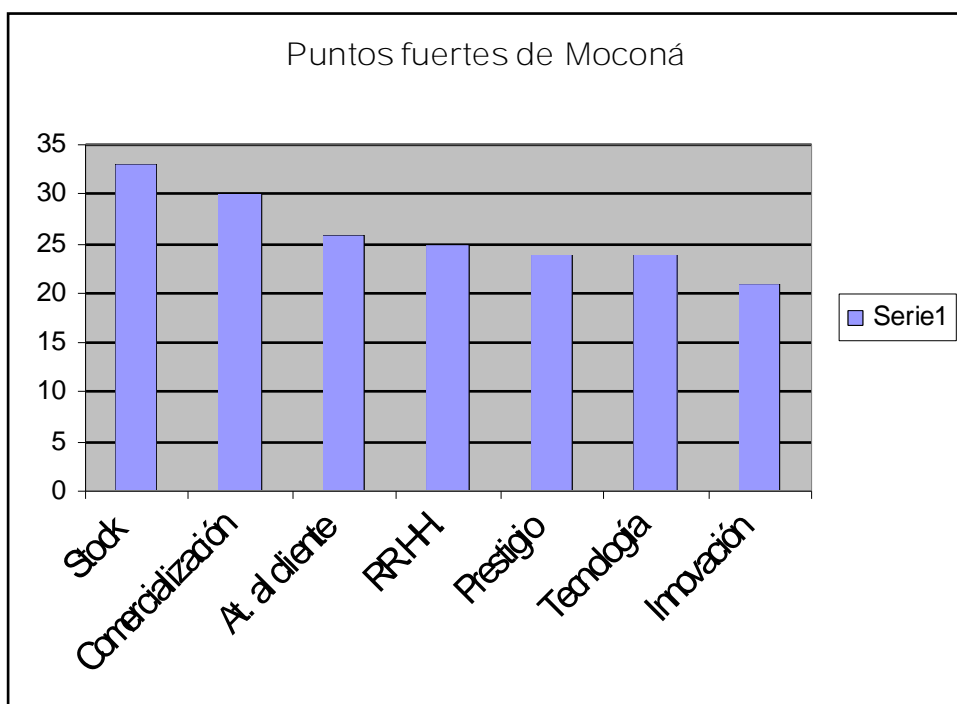


Gráfico 7

Pregunta N° 11:

¿Qué cantidad de información recibe a cerca de su trabajo?

Resultados:

- ✓ Del total de trece encuestados, seis contestaron "abundante".
- ✓ Otros cinco respondieron "suficiente".
- ✓ Una persona respondió "escasa" y otro encuestado "nada".

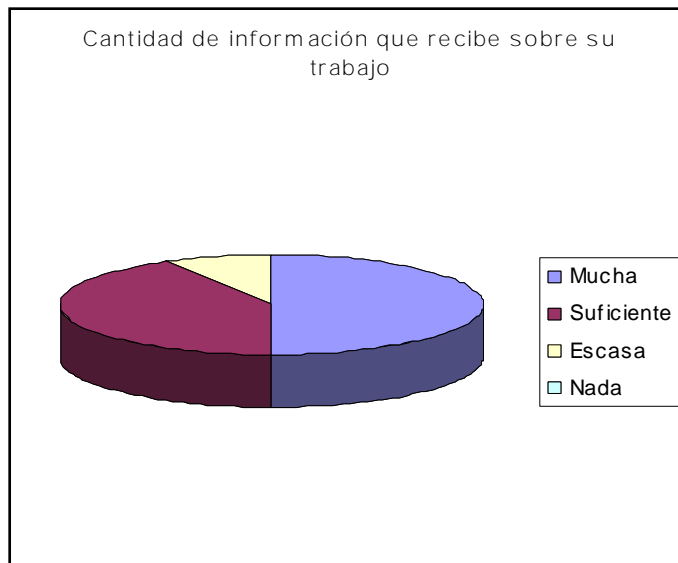


Gráfico 8

Pregunta N° 12:

¿Cree que esa información le llega a tiempo?

Resultados:

- ✓ Ocho encuestados respondieron "a veces".
- ✓ Cuatro de los encuestados contestaron "siempre".
- ✓ Sólo uno de los encuestados respondió "nunca".

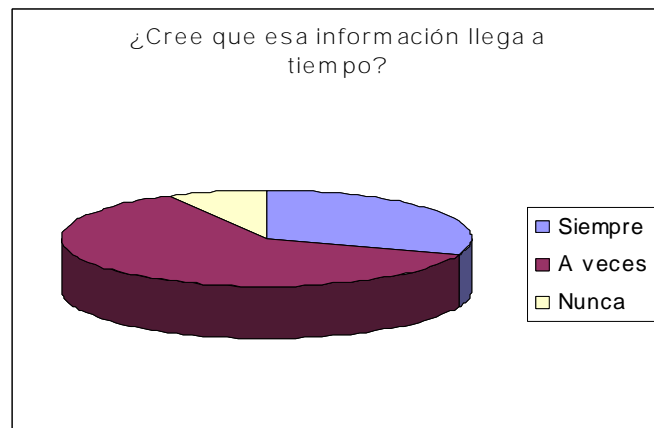


Gráfico 9

Pregunta N° 13:

¿Por qué medio le llega esa información?

Resultados:

✓ Ocho, del total de encuestados, respondieron que por medio de "reuniones informativas".

✓ Siete personas respondieron que por medio de "comentarios".

✓ Otras cinco personas contestaron que por "escrito".

Cabe aclarar que en esta pregunta los encuestados podían elegir más de una opción, es decir, cada encuestado podía tener en cuenta más de un medio por el cual le llega la información.



Gráfico 10

Pregunta N° 14:

¿Cree ud. que es el medio adecuado?

Resultados:

✓ Nueve de los trece encuestados, respondieron "sí".

✓ Los cuatro restantes contestaron "no".

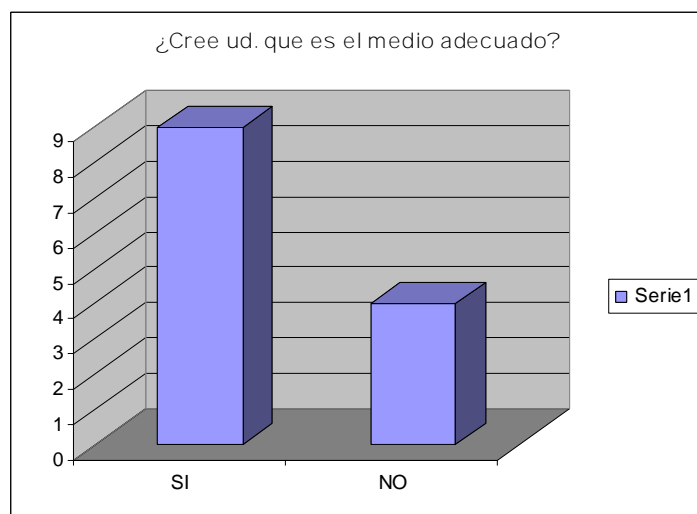


Gráfico 11

Pregunta N° 15:

¿Cómo cree que es esa información?

Resultados:

- ✓ Siete del total de encuestados respondieron "clara, pero necesitaría más".
- ✓ Seis contestaron "clara y suficiente".

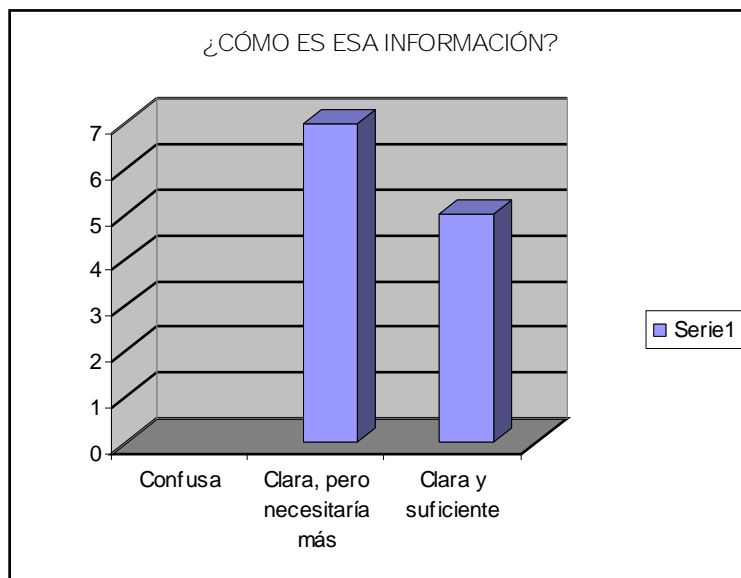


Gráfico 12

Pregunta N° 16:

Usted opina que la información que recibe de la empresa es:

Resultados:

- ✓ Ocho personas, del total de encuestados contestaron "atractiva y útil".
- ✓ Tres encuestados respondieron "poco atractiva pero útil".
- ✓ Uno contestó "poco útil pero atractiva" y otro "poco útil y poco atractiva".



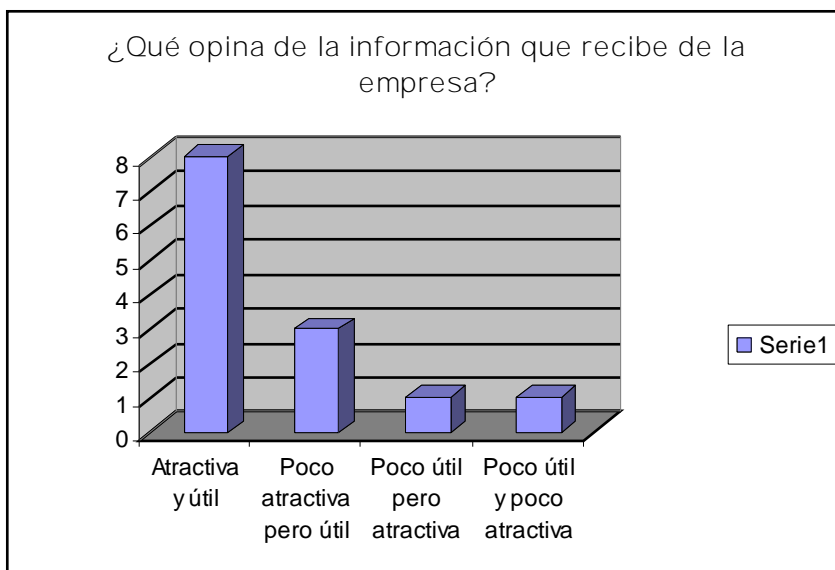


Gráfico 13

Pregunta N° 17:

¿De quién recibe ud. esa información?

Resultados:

- ✓ Nueve encuestados dijeron que la información llega "de la dirección"
- ✓ Siete contestaron que llega desde "sus compañeros".
- ✓ Cinco respondieron que desde "el mando intermedio".

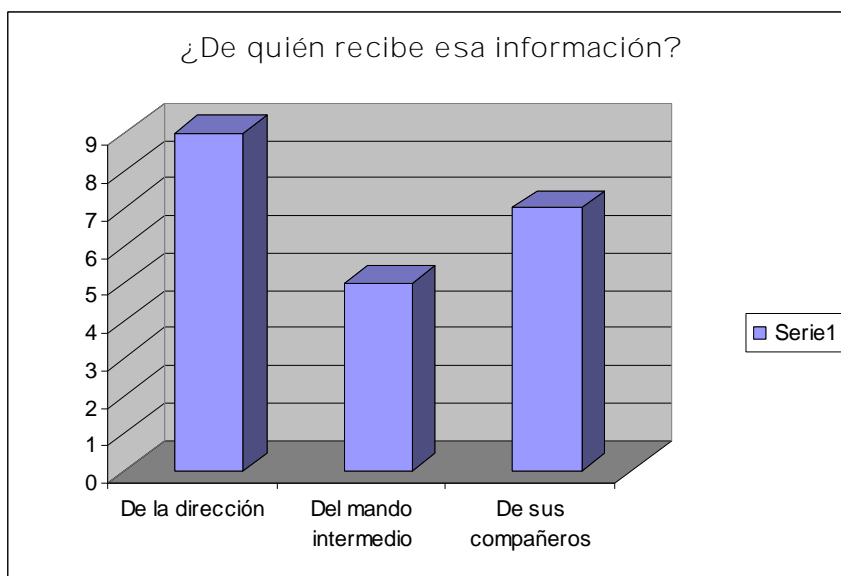


Gráfico 14

Pregunta N° 18:

¿Por qué medio llega esa información?

Resultados:

✓ Del total de las personas encuestadas, nueve respondieron por medio de "comentarios".

✓ Cinco contestaron a través de "reuniones informativas".

✓ Y cinco por medio "escrito".

En este caso también los encuestados podían tener en cuenta más de una opción.

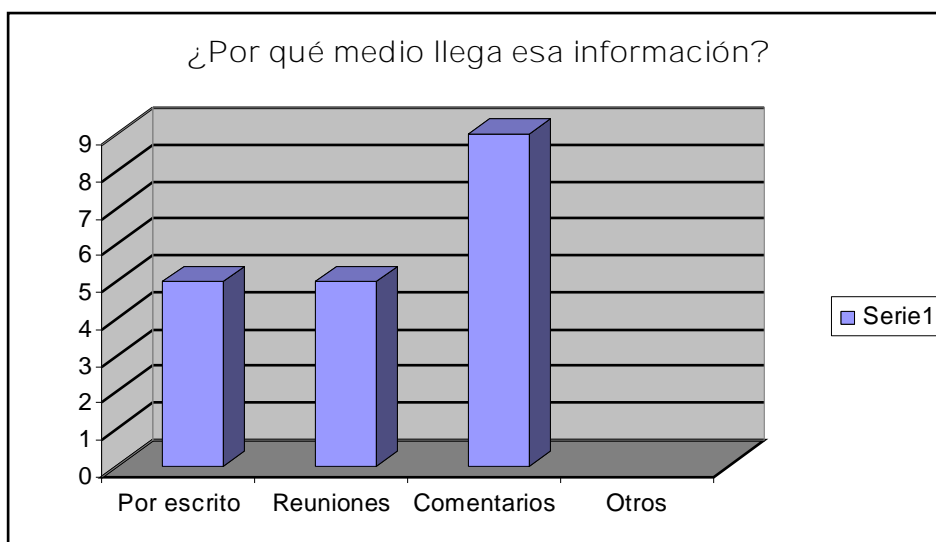


Gráfico 15

Pregunta N° 19:

¿Cree ud. que esa información llega en el tiempo y la forma correcta?

Resultados:

✓ Siete del total de los encuestados respondieron "la mayoría de las veces".

✓ Cuatro del total de las personas contestaron "siempre".

✓ Dos han respondido "ocasionalmente".

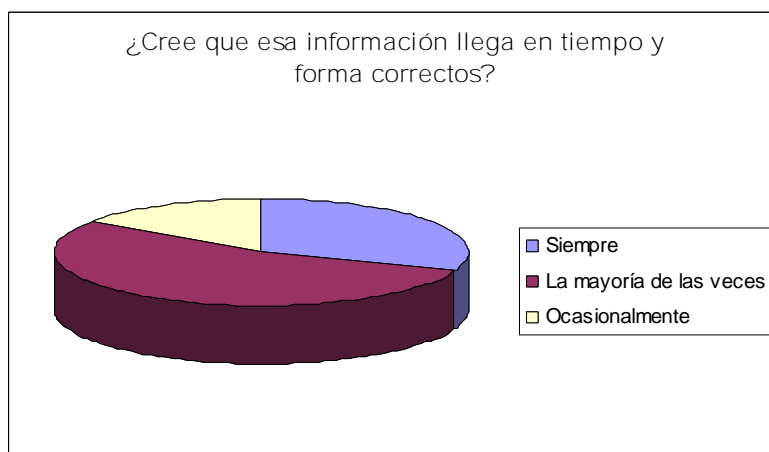


Gráfico 16

Pregunta N° 20:

¿Le interesaría recibir más información acerca de estos temas?

Nuevamente en este caso se otorgan puntuaciones a las categorías de respuesta. Las categorías eran: MUCHO INTERÉS, MEDIO, POCO y DESINTERÉS con puntuaciones que van de 0 a 3 respectivamente. La sumatoria de las puntuaciones de cada categoría son los resultados que se informan a continuación.

Resultados:

- ✓ Información general de Moconá: 34 puntos.
- ✓ Información de Marketing y Ventas: 28 puntos.
- ✓ Información general del rubro: 25 puntos.
- ✓ Información sobre beneficios: 23 puntos
- ✓ Información: 21 puntos.
- ✓ Sociales: 16 puntos.

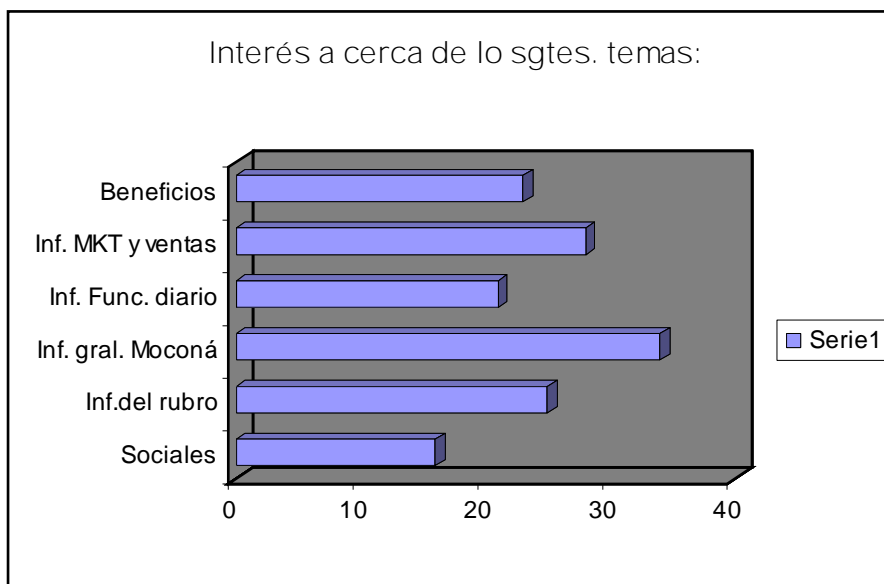


Gráfico 17

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS

Siguiendo el orden de los objetivos planteados, los resultados fueron los siguientes:

En lo que atañe a los soportes de comunicación utilizados en Moconá Megamaderas, podemos hacer una división de este apartado, por un lado los soportes de comunicación interna y por otro los de comunicación externa.

### ✓ Soportes de comunicación interna:

§ Existen en la casa madre sólo dos vías utilizadas para la comunicación entre las distintas jerarquías de la empresa, estas son las reuniones informativas y el "boca a boca". Según el personal la información que reciben a cerca de su trabajo llega a tiempo "a veces". Probablemente esto se deba a que las reuniones informativas se realizan cada cuatro meses aproximadamente para la totalidad del personal, si bien reciben información importante mediante estas reuniones, la frecuencia es baja, de manera que los empleados no pueden manifestar sus inquietudes o informarse a cerca de su situación. Se observa entonces la patología de *transmisión inadecuada* de la información por *difusión demasiado lenta* de la misma. Sería favorable implementar más medios para la circulación de este tipo de información, aumentando su volumen.

§ No se han identificado soportes de comunicación interna para la comunicación ascendente en ningún momento, situación desfavorable teniendo en cuenta que no hay en la organización soportes que den lugar a la participación del personal, tan necesaria para una comunicación eficiente. Por lo tanto podemos decir, que debido a estas circunstancias la organización posee la patología de *calidad de información insuficiente* provocada por un *problema de accesibilidad de los datos* ya que los directivos y el mando medio no cuentan con medios formales para conocer las inquietudes, dudas, problemas o sugerencias del personal de la empresa.

§ Uno de los puntos débiles identificados mediante la recolección de datos fueron la falta de organización y la comunicación ineficiente. En cuanto al primer punto débil, el problema base sea probablemente la falta de un planeamiento estratégico por parte de la organización, la solución a esta problemática no se encuentra directamente en manos de la disciplina de las Relaciones Públicas pero sí el deber de remarcarlo como deficiencia. Al no haber un planeamiento estratégico de los objetivos de la empresa, sin pautas de acción específicas a seguir, sin indicadores que midan los resultados en todos los niveles de la jerarquía, no existe tampoco un conocimiento por parte del personal de mando medio, ni del nivel operativo, del rumbo que sigue la organización ni qué metas desea alcanzar o en pos de qué se trabaja, y por ende mucho menos existen los medios para que esta información circule. Por ello es que en este aspecto, se observa una patología de

*Volumen de información inadaptada*, dado que la empresa produce escasa información y los datos que son certeros en este sentido se distribuyen entre unos pocos actores.

v Soportes de comunicación externa:

A este nivel podemos hacer la apreciación de que existen en Moconá no sólo pocos soportes de comunicación externa sino que los mismos no son explotados en su totalidad. Esto se evidencia en lo siguiente:

§ Las jornadas de capacitación son un medio excelente para mantener las relaciones con los proveedores, que son quienes dictan los cursos y además una buena forma de fidelizar a los clientes existentes y de captar aquellos que son potenciales, también para aumentar el sentido de pertenencia de los empleados que están siendo capacitados; además esta acción constituye una acción de responsabilidad social por parte de la empresa. Si bien las jornadas en sí son un soporte interesantísimo y muy eficaz, la comunicación de estos eventos es deficiente, ya que los únicos medios utilizados para la difusión de estas jornadas son el e-mail y la vía telefónica. La comunicación de las capacitaciones podría planificarse de manera que la comunidad y los medios tomen conocimiento de la acción que Moconá pone en marcha.

§ Las relaciones con los medios son escasas, ya que no sólo no se cuenta con presencia en los mismos mediante artículos periodísticos sino que ni siquiera se realiza publicidad en medios masivos de comunicación o en publicaciones del sector. Esto se considera una deficiencia. Siendo Moconá una de las empresas líderes del mercado maderero debería gozar del reconocimiento público que ofrecen los mass-media y las publicaciones del sector y lograr así una presencia tanto en el mercado como en la mente de toda la comunidad.

§ No existen en Moconá soportes de comunicación diseñados para la relación con instituciones del sector maderero, de hecho las relaciones con las mismas prácticamente no existen. Esto también se considera una falencia tratándose de una de las empresas líderes del sector.

Tampoco se utiliza actualmente otro tipo de soportes de comunicación que acerquen información al cliente actual o potencial como por ejemplo e-mailing, folletería actualizada en los locales de venta o por correo, etc.; por lo tanto no se destinan acciones comunicacionales a este público, salvo las jornadas de capacitación de las cuales los clientes pueden participar. Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, esto puede verse como una falencia que consiste en falta de información hacia este público tan relevante para la empresa.

§ La papelería contiene el logotipo, la identidad icónica y la cromática, esto se repite en lapiceras, reglas para carpinteros (objetos parte del merchandising de Moconá). Cabe aclarar que lo mencionado está sujeto a modificaciones por el reciente cambio de identidad corporativa.

§ La página Web cuenta con información de los productos y también de la empresa, pero presentada de una manera visualmente poco atractiva y con un diseño precario.

§ Se ha diseñado un CD-ROM interactivo dirigido a los clientes con información de la empresa y de los productos. Para ello se recurrió a la asesoría de un especialista en marketing. El mismo se encuentra desactualizado ya que se creó después de la inauguración de la casa madre camino a Alta Gracia, en el año 2002 más precisamente.

Utilizando estos dos últimos dispositivos, puede explotarse en los contenidos dando más fuerza al mensaje y gozando de la atención del receptor, por esta razón deben aprovecharse al máximo.

§ Se analizaron dos soportes de comunicación anteriormente empleados en la empresa como son el folleto y la publicidad gráfica, los mismos en la actualidad no se implementan. En cuanto a este soporte mencionado, la folletería se encontraba en los locales de venta y no se actualizaba con frecuencia, no obstante, el diseño y papel en el que estaba realizada eran adecuados para la información que transmitía.

Las publicidades gráficas eran de periodicidad bimensual en la revista "Aquí Vivimos," de edición mensual y dirigida a los suscriptores de Tarjeta Naranja. La publicación seleccionada era adecuada para el tipo de público al que está dirigida, ya que los avisos comunicaban promociones especiales de los distintos productos de la empresa.

En lo que se refiere a los mensajes emitidos por Moconá Megamaderas se realiza el siguiente análisis:

✓ En principio se observa, de acuerdo a la información recabada, que los mensajes de trayectoria descendente son casi en su totalidad referentes a cuestiones operativas; dichos mensajes son explícitos e intencionales. Si bien su codificación no es asistida por un profesional de la comunicación, sí son mensajes planeados por la empresa con la finalidad de poder desempeñar sus funciones.

Se evidencia un deseo del personal de recibir más información en especial acerca de la empresa en general, de marketing y ventas y de información general del rubro maderero (en ese orden de importancia). Sería positivo satisfacer esta demanda transmitiendo mensajes referidos a estas temáticas, ya sea en los soportes ya existentes o mediante la creación de otros.

✓ Los empleados perciben los valores que la empresa intenta promover de manera correcta, mediante mensajes intencionales pero mayormente implícitos. Los mismos son difundidos hacia el interior de la empresa pero no se hace referencia a éstos en los soportes de comunicación externa. Esto no es

visto como una falencia pero sería favorable promover hacia el exterior de la organización los valores que encausan su comportamiento, tratando de que se la vea como lo que es, un sujeto social que además de tener finalidades económicas se maneja con valores y principios reconocidos y arraigados.

✓ No hay una percepción clara de la misión y la visión de la empresa, esto puede ser consecuencia de fallas en la calidad de la información que se emite y también a la falta de soportes creados para comunicar dichos conceptos de manera más eficiente. Los mensajes a este respecto son implícitos y no intencionales, posiblemente por eso sea difusa su interpretación.

✓ La percepción que el personal tiene de la situación de la empresa en el mercado es bastante positiva, si bien los mensajes que se transmiten sobre estos temas no son intencionales, la mayoría de los empleados aduce que Moconá es una empresa líder. Esta idea es difundida con mensajes explícitos e intencionales a nivel externo. Por ejemplo la página Web difunde estos contenidos empleando un discurso netamente autorreferencial, y el CD-ROM utiliza un discurso de la vocación y de la actividad, es decir haciendo hincapié en las necesidades del cliente y también en cómo la empresa desarrolla sus actividades, utilizando mensajes intencionales y explícitos.

✓ A través de memorandos se transmiten mensajes de tipo operativo con la finalidad de que el personal conozca las nuevas pautas de trabajo que se van incorporando. Los mensajes son intencionales y explícitos pero poco frecuentes.

✓ En las reuniones informativas los mensajes son intencionales y explícitos, relativos a resultados obtenidos durante un determinado período de tiempo y a nuevas pautas de trabajo que deban ser conocidas, faltantes de mercadería, etc. Según los datos obtenidos, la información que se difunde en estas reuniones es de gran valor y utilidad para los empleados y es un medio apropiado para tratar estos temas, no obstante sería conveniente que los tópicos tratados en estas reuniones se ampliaran y repitieran en otros soportes para lograr un mayor volumen y fuerza a la información, dada la esporádica frecuencia de las reuniones.

✓ Los mensajes emitidos a través del correo electrónico son mensajes intencionales y explícitos. La información es poco atractiva ya que el diseño de la plantilla de mail no cuenta con la identidad visual de la empresa. Sería positivo implementar el logotipo y la identidad cromática e icónica haciendo más agradable a la vista la presentación de la información y lograr de esta manera una mayor predisposición a recibir la información por parte del receptor.

✓ Se destaca que en el propio slogan de la empresa aparece esta tipología discursiva "de la vocación" sabiendo que el mismo predica: "calidad, precio y stock para elegir". Se emplea siempre el mismo mensaje para todos los públicos. Los medios utilizados para la comunicación del slogan son: el CD-ROM interactivo y siempre acompaña al logotipo, la identidad icónica y la cromática.

✓ Existe un manual del empleado que se les entrega en el momento de inserción en la empresa, aquí se encuentran las pautas de conducta que establece la organización y las expectativas que la misma tiene de los empleados. Se observan mensajes intencionales y explícitos con un discurso predominante "de la actividad", ya que dichos mensajes transmiten las nociones de "qué se hace" y además "cómo se hacen las cosas en la empresa". Este es un soporte muy importante para la transmisión de este tipo de mensajes ya que es la primera información que se le brinda al empleado al ingresar a la empresa, pero no es conveniente que sea el único momento en que se transmiten pautas tan trascendentes para el personal en general, considerando que estas pautas contienen la filosofía de la empresa.

✓ En las visitas guiadas a la empresa, la comunicación es por la vía oral y la persona encargada de guiar a los visitantes emplea mensajes explícitos con un discurso predominante "de la actividad". Es conveniente fortalecer o apoyar estos mensajes con otros soportes que permitan la recordación por parte del receptor quien generalmente no ha tenido un contacto previo con la empresa.

✓ La identidad visual, que se aplica a la fachada del local, a la cartelería interna, a la indumentaria del personal y a algunos objetos de merchandising, está siendo modificada. Esto transmite un mensaje de cambio y de renovación muy positivo, tanto externamente como hacia el interior de la empresa aumentando el sentido de pertenencia. Este mensaje es intencional pero implícito ya que se manifiesta en el cambio mismo, sin acciones de comunicación que contengan mensajes que lo anuncien o comuniquen.

✓ En cuanto a la folletería que empleaba Moconá anteriormente, fue diseñada con la finalidad de comunicar promociones de productos y la descripción del stock y los servicios que la empresa ofrece; los mensajes eran explícitos e intencionales.

✓ Otro soporte analizado fue un artículo publicado en la revista "Punto a Punto"<sup>32</sup> se utiliza el discurso "autorreferencial" describiendo a la empresa como una de las líderes del sector y también se emplea la tipología "de la actividad" comentando cómo la empresa obtuvo resultados favorables durante el transcurso del año 2004, con mensajes explícitos e intencionales.

Otro objetivo específico de este trabajo fue el análisis de la filosofía y cultura empresarial.

✓ Factores sociológicos:

§ Por medio de las técnicas de investigación aplicadas se recabaron datos a cerca de la misión de la empresa. En el nivel medio de mando los empleados señalan que la misión de Moconá es ser una *comunidad* y trabajar de esa

---

<sup>32</sup> Punto a Punto, N° 362 – Edición Especial – Agosto 2004.



manera. Quizá haya una confusión entre la misión de la empresa y las ideologías de la misma, probablemente por ser ambos conceptos transmitidos de manera implícita que no han sido formalmente establecidos.

§ En cuanto a la visión se hace evidente el deseo de mantenerse en constante crecimiento, pero la misma también es un supuesto, no está establecida de manera formal.

§ Los valores de uso más importantes en la empresa según la información obtenida, son *ser productivos y rentables*. En cuanto a los valores de relación, es decir las más relevantes nociones compartidas entre el personal, son mayormente *compañerismo, amabilidad y voluntad*.

§ Otros valores son transmitidos desde la alta jerarquía hacia el personal operativo de manera implícita, manifestados mediante el comportamiento, pero impartidos como pautas de comportamiento reconocidas, éstos son *la ética, la buena atención y el respeto*. Éstas son las formas de ser y de pensar que Moconá espera de sus integrantes, las mismas son recompensadas verbalmente por los superiores.

§ En cuanto a las ideologías y políticas de la empresa, se destaca la valoración del recurso humano. El respeto por las personas es uno de los principales valores, como también se denota una predisposición por parte de la empresa a atender los derechos y necesidades del personal, desde lo creferido a retribuciones económicas hasta las comodidades y seguridad del personal, como en el trato y relación con el mismo.

§ Dos personalidades reconocidas como mitos son los altos gerentes, cuyo comportamiento personifica los valores que la empresa predica, basándose principalmente en su religión. Los demás niveles de la jerarquía tienen relación directa con estas figuras, el contacto cara a cara con los mismos es bastante frecuente y normal sobre todo con el alto gerente, ya que puede vérselo mayormente en el área de ventas junto a los demás empleados.

§ En cuanto a los ritos que pueden identificarse, se encuentran estas reuniones informativas, las cuales son un momento esperado por el personal y del cual todos participan. Otro momento extraordinario en la organización es la fiesta de fin de año en la cual el personal y sus familias se encuentran de manera informal, su organización goza de una gran expectativa y de la predisposición de todos los integrantes de Moconá Megamaderas. Esta fiesta es organizada por una persona del mando medio de Moconá con el objetivo de crear un espacio en el que el personal experimente un momento de esparcimiento y puedan surgir temas y situaciones que en el ámbito y horario de trabajo normalmente no tienen lugar. En el área administrativa luego se exhiben fotografías tomadas en dicho evento.

§ Los tabúes de la organización son aquellas conductas y actitudes opuestas a los valores de la empresa que se consideran intolerables. Por ejemplo: falta de respeto con los compañeros o superiores, falta de ética y de moral.

§ En referencia al sociolecto, los empleados de Moconá comparten un vocabulario que incluye términos específicos de su actividad. Pero además de las palabras o términos utilizados, es válido destacar la forma en que se comportan dentro de la organización; puede observarse que el trato que mantienen es muy amable y cordial, de manera informal y distendida. Generalmente, en la planta se trabaja en un ambiente de tranquilidad y a un ritmo apasiguado, no se escuchan ruidos molestos ni fuertes, salvo los de las máquinas en el área de corte de madera.

§ En cuanto a las percepciones que el personal tiene de la empresa la mayoría considera que Moconá es una de las líderes del mercado.

§ También identifican que el producto principal de Moconá son las maderas en general y los techos de madera.

v Factores de Dirección:

§ Respecto a la estructura organizativa, la misma es achatada, de pocos niveles de jerarquía y los límites de los mismos están casi desdibujados. La mayoría de los empleados no conoce el organigrama de Moconá y la historia de la empresa en la mayor parte del personal es conocida sólo parcialmente.

§ Cuando se trata de procesos de la organización, se han señalado los siguientes puntos débiles: *no se aprovecha la capacidad productiva, la falta de organización* y la *comunicación ineficiente*. Otro problema señalado fue la *alta rotación de personal*, estos serían aspectos negativos de los procesos y sistemas.

§ En relación a los puntos fuertes de Moconá, los más señalados fueron *stock, comercialización y atención al cliente*.

§ La estrategia que Moconá ha adoptado para desempeñarse en su mercado es tratar de anticiparse a los cambios del entorno y adaptarse a ellos.

v Factores comunicativos:

§ En cuanto a las comunicaciones de la empresa lo que más se denota es una falta de planificación de las mismas tanto a nivel interno como externo, esto es un reflejo de la situación general de la organización en la que el planeamiento estratégico no aplica a los otros aspectos. Los mensajes son elaborados de manera informal por una persona del mando medio cuya capacitación no es en el área de las comunicaciones. En general hay escasez de soportes en el ámbito interno y externo.

## CONSIDERACIONES FINALES DEL TRABAJO

✓ La empresa manifiesta la patología del volumen de información inadaptada, por escasez de información e información distribuida entre pocos actores en lo referente a información general de la empresa. A nivel interno sólo se comunica de manera formal aquello pertinente al desempeño de las tareas y los soportes destinados a tal efecto son escasos y utilizados con poca frecuencia.

✓ A nivel externo también se observa esta patología ya que tampoco se llevan a cabo acciones comunicacionales apuntadas a obtener el reconocimiento público de la organización ni de la marca.

✓ No hay dispositivos formales que transmitan la filosofía de la empresa, es decir que expresen de manera clara y precisa cuál es la misión, visión y valores más importantes en la organización.

✓ La comunicación ascendente muy escasa ya que únicamente se da en los niveles de mando medio hacia la alta gerencia, en el nivel más bajo e la jerarquía la comunicación es sólo de trayectoria descendente dado que no existen los dispositivos necesarios para una retroalimentación desde los empleados hacia los niveles superiores.

✓ No hay una organización de acciones destinadas a fortalecer y enriquecer los vínculos con los diferentes públicos, esa deficiencia sería la causa principal de las problemáticas identificadas. La gran falencia es la falta de una planificación de la comunicación, que conlleva a deficiencias tanto en los soportes comunicacionales como en los mensajes emitidos por la empresa.

## PROYECTO DE APLICACIÓN

Objetivo general: mejorar el funcionamiento del sistema de comunicación en Moconá Megamaderas.

Objetivos específicos:

- ✓ Concientizar tanto al personal como a la alta dirección de Moconá, de la necesidad de la planificación de la comunicación.

- ✓ Fomentar la comunicación ascendente en la empresa, dando lugar a una mayor participación por parte de los empleados y a un conocimiento más profundo de sus necesidades e inquietudes por parte de los niveles superiores de la jerarquía.

- ✓ Aumentar el volumen y la calidad de la comunicación descendente dentro de la organización.

- ✓ Difundir la filosofía y cultura de la empresa tanto a nivel interno como externo.

- ✓ Promover acciones de comunicación externa en Moconá.

Estrategia: Crear un plan de Relaciones Públicas que permita la optimización del sistema de comunicación en Moconá Megamaderas.

## ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.

Factibilidad técnica: Técnicamente, el presente plan de Relaciones Públicas es viable ya que en Moconá existen los recursos tecnológicos indispensables para llevarlo a cabo. Dichos canales, en su mayoría ya están en funcionamiento aunque no en condiciones muy favorables, lo que se hará es optimizar y replantear el uso de esos recursos.

Factibilidad Humana: Es necesario contar en esta empresa con una persona que defina y encause las acciones de comunicación ya que las mismas no tienen una planificación. En Moconá hay disponibilidad de Recursos Humanos que siendo capacitados, pueden colaborar y llevar a cabo los programas que componen el plan de Relaciones Públicas.

Factibilidad sociocultural: Si bien esta empresa no ha implementado anteriormente la planificación de acciones de comunicación como parte de una estrategia, no hay en el aspecto sociocultural, una resistencia que genere barreras u obstáculos de gravedad a la realización del proyecto de aplicación.

Factibilidad económica: Moconá es una empresa rentable que se encuentra en condiciones de afrontar una inversión de esta índole, es apta asumir los costos y beneficios de la aplicación del mismo. La situación económico-financiera de la empresa se vio afectada por grandes cambios a partir del año 2001, situación generalizada en nuestro país, pero ha sabido recuperarse y continuar creciendo. Los resultados del año 2004 fueron favorables y las perspectivas para el 2005 son aún mejores.

Factibilidad política: una de las ideologías más firmes de la empresa es precisamente mejorar día a día y recientemente la empresa tiene intenciones de transmitir un mensaje claro de cambio y de mejora. Puede decirse que desde la alta gerencia existe la predisposición para el diseño de acciones de comunicación como parte de una estrategia que permita mejorar las relaciones con los públicos. Por lo tanto no hay inconvenientes a este respecto.

### Programa N° 1: Reafirmación de la filosofía empresa.

✓ Público: Alta gerencia de Moconá y encargada de comunicación.  
✓ Objetivo: Establecer de manera formal la misión, visión y valores más importantes de la empresa.

✓ Descripción: Se realizará una reunión entre la alta gerencia, la responsable de comunicación y la responsable del programa para un intercambio de ideas que permita llegar a un consenso y definir la misión, visión y valores de la empresa.

✓ Características:

§ *Día de realización:* 1 de junio.

§ *Lugar:* Oficina de la alta gerencia de Moconá Megamaderas.

§ *Duración:* 1h. 30´

§ *Difusión:* vía e-mail.

✓ Responsable del programa: Lic. María Luisa Soldavini

✓ Recursos a utilizar:

§ *Humanos:* Responsable del programa, responsable de comunicación de la empresa, alta gerencia.

§ *Materiales:* brief de contenidos a tratar x 4 y lapiceras x 4.

§ *Técnicos:* Espacio físico equipado, Internet para la difusión de la reunión.

§ *Financieros:* \$3,20

✓ Costo total del programa:\$3,20

MODELO DE E-MAIL COMUNICANDO LA REALIZACIÓN DE LA  
REUNIÓN PARA REAFIRMAR LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

A: La alta gerencia de Moconá y a la nueva Responsable de Comunicación.

De: Lic. María Luisa Soldavini.

Córdoba, 26 de Mayo de 2005.

Lic. Valeria Barrionuevo  
Área de Administración  
Moconá Megamaderas.

De mi mayor consideración:

Mediante el presente se le informa a cerca de la reunión a realizarse el próximo 1 de junio, a las 10:00hs. en la oficina de la alta gerencia de Moconá Megamaderas; con la finalidad de redefinir aspectos de la filosofía empresarial necesarios para la implementación del plan de Relaciones Públicas.

Temas a tratar:

§ Misión de la empresa.

§ Visión de la empresa.

§ Valores relevantes de Moconá Megamaderas.

Se ruega confirmar asistencia.

Saludos cordiales,

Lic. María Luisa Soldavini.  
Relaciones Públicas e Inst.

MODELO DE E-MAIL RECORDACIÓN DE LA REUNIÓN PARA  
REAFIRMAR LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL

A: La alta gerencia de Moconá y a la nueva responsable de comunicación.

De: Responsable del Plan de Relaciones Públicas, Lic. María Luisa Soldavini.

Córdoba, 31 de Mayo de 2005.

Lic. Valeria Barrionuevo  
Área de Administración  
Moconá Megamaderas.

De mi mayor consideración:

Recordamos a usted la realización de la reunión de Reafirmación de la misión, visión y valores empresariales. La misma se efectuará el próximo miércoles 1 de junio a las 10:00 hs. en la oficina de la alta gerencia de Moconá Megamaderas. Contamos con su presencia.

Atentamente,

Lic. María Luisa Soldavini  
Relaciones Públicas e Inst.



## Programa N° 2: Carteles de Identidad Corporativa.

- ✓ Público: público interno de Moconá Megamaderas.
- ✓ Objetivo: comunicar formalmente la filosofía de la empresa.
- ✓ Descripción: los carteles contendrán mensajes motivacionales que transmitan la misión, visión y valores de la empresa. Estarán distribuidos por toda la planta de manera que se puedan ver durante las horas de trabajo. Estarán confeccionados en vinilo, con un tamaño de 1m x 0,60 m.
  - ✓ Los mensajes se definirán luego de la reunión de reafirmación de la filosofía con la alta gerencia.
- ✓ Características:
  - § *Fecha de inicio del programa*: 21 de junio.
- ✓ Responsable del programa: Lic. María Luisa Soldavini.
- ✓ Recursos a utilizar:
  - § *Humanos*: Responsable del programa, diseñador.
  - § *Materiales*: 15 carteles.
  - § *Financieros*: \$645,60 en gastos de impresión.
- ✓ Costo total del programa: \$645,60
- ✓ Evaluación: se realizará un sondeo de opinión transcurridas cuatro semanas del inicio del programa.

## ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA CARTELES DE IDENTIDAD CORPORATIVA

Edad:

Antigüedad:

Sexo:

Área de trabajo:

1- ¿Lee Ud. los carteles de Identidad Corporativa?

- a) Si, frecuentemente.
- b) A veces.
- c) Nunca

2- ¿Le resultan interesantes?

- a) Muy Interesantes
- b) Interesantes
- c) Poco interesantes
- d) Indiferentes

3- ¿Cree Ud. que los mensajes de los carteles coinciden con la realidad de la empresa?

- a) Si, totalmente
- b) En gran parte
- c) Parcialmente
- d) No

4- ¿Cree Ud. que es el medio adecuado para recibir ese tipo de información?

- a) Sí
- b) No
- c) ¿Por qué?

5- Sugerencias:

Programa N° 3: Jornada de capacitación: " La importancia de la comunicación en las organizaciones" .

✓ Público: Totalidad del personal de Moconá Megamaderas y alta gerencia.  
✓ Objetivo: Lograr una conciencia tanto en el personal como en la dirección de la empresa a cerca de la importancia de la comunicación en la organización y obtener de esta manera la predisposición y el compromiso del público interno de Moconá en la implementación del plan de Relaciones Públicas.

✓ Contenidos a desarrollar:

§ -¿Qué es un sistema de comunicación y por qué es tan importante en las organizaciones?

§ -Circuito de la comunicación.

§ -Comunicación ascendente, descendente, horizontal y diagonal.

§ -Responsable de Comunicación en Moconá.

§ ¿Qué son las Relaciones Públicas?

§ -Plan de Relaciones Públicas propuesto e importancia del compromiso de los miembros de la organización.

✓ Características:

§ *Día de realización:* 17 de junio.

§ *Lugar:* Moconá Megamaderas.

§ *Duración:* una hora y media, en horario de trabajo, se realizará en dos etapas.

§ *Condición:* asistencia obligatoria de todo el personal y alta gerencia.

§ *Difusión:* a través de memorando.

✓ Responsable del programa: Lic. María Luisa Soldavini.

✓ Recursos a utilizar:

§ -*Humanos:* Responsable del programa.

§ -*Materiales:* brief de contenidos a tratar para todos los asistentes, lapiceras, filminas.

§ *Técnicos:* espacio físico equipado, pantalla y proyector.

§ *Financieros:* fotocopias \$8,40

Lapiceras \$ 10

Filminas \$8

✓ Costo total del programa: \$26,40

✓ Evaluación: breve encuesta a los asistentes al finalizar la jornada.

MODELO DE MEMORANDO INFORMANDO SOBRE LA JORNADA  
DE CAPACITACIÓN.

A: Personal de Moconá Megamaderas.

De: Responsable del Plan, Lic. María Luisa Soldavini.

Córdoba, 14 junio de 2005.

Al personal de Moconá Megamaderas:

Comunicamos a ustedes que el próximo viernes 17 de junio a las 15:00hs. se realizará una jornada de capacitación sobre " La importancia de la comunicación en las organizaciones", la misma está dirigida a todo el personal y se llevará a cabo en el área de ventas de Moconá Megamaderas.

Saludos cordiales,

Lic. María Luisa Soldavini  
Relaciones Públicas e Inst.

MODELO DE E-MAIL COMUNICANDO A CERCA DE LA JORNADA  
DE CAPACITACIÓN A LA ALTA GERENCIA.

A: La alta gerencia de Moconá Megamaderas

De: Responsable del Plan de Relaciones Públicas, Lic. María Luisa Soldavini.

Córdoba, 13 de junio de 2005.

Sr. Ricardo Eduardo Lunge.

Director de Moconá Megamaderas.

De mi mayor consideración:

Me dirijo a usted con motivo de informarle a cerca de las Jornadas de Capacitación que se llevarán a cabo el día 17 de junio a las 15hs.y 16:30hs. respectivamente, en el show room de Moconá Megamaderas sobre “La importancia de la comunicación en las organizaciones”. Se dividirá a la totalidad de los empleados en dos grupos para que todos asistan sin detener el funcionamiento de cada área y se los capacitará en las siguientes temáticas:

§ ¿Qué es un sistema de comunicación y por qué es tan importante en las organizaciones?

§ Circuito de la comunicación.

§ Comunicación formal e informal.

§ Comunicación ascendente, descendente, horizontal y diagonal.

§ Responsable de Comunicación en Moconá.

§ ¿Qué son las Relaciones Públicas?

§ Plan de Relaciones Públicas propuesto e importancia del compromiso de los miembros de la organización.

Es indispensable el compromiso de la alta gerencia en el desarrollo de esta actividad, en pos de la optimización de la comunicación en la empresa; por ello se ruega su asistencia.

Sin otro particular, saluda atte.

Lic. María Luisa Soldavini  
Relaciones Públicas e Inst.

## ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA JORNADA DE CAPACITACIÓN

Edad:

Antigüedad:

Sexo:

Estudios:

1- ¿Qué entiende Ud. por comunicación?

2- ¿Por qué es tan importante la comunicación?

3- ¿Qué significa comunicación ascendente y descendente?

4- ¿Cuál es la comunicación formal? ¿y la informal?

5- ¿Cuál es la MISIÓN de nuestra empresa?

6- ¿Cuál es la VISIÓN de nuestra empresa?

7- ¿Cuáles son los valores de mayor importancia en nuestra empresa?

8- Sugerencias:

MODELO DE COMUNICADO AL PERSONAL DE MOCONÁ SOBRE EL  
COMIENZO DEL PROGRAMA CARTELES DE IDENTIDAD  
CORPORATIVA (INCLUIDO EN EL BRIEF DE CONTENIDOS DE LA  
JORNADA DE CAPACITACIÓN)

Córdoba, 17 de junio de 2005.

Al personal de Moconá Megamaderas:

Es de nuestro interés informarles a cerca de los programas a implementar por la empresa, como parte del plan de Relaciones Públicas. El próximo 21 de junio será comenzará el programa "*Carteles de Identidad Corporativa*". A partir de esta fecha se encontrarán en toda la planta del Megamaderas, carteles que contendrán la misión, visión y valores de la empresa.

Sin más, saluda cordialmente

Dirección Moconá Megamaderas.

#### Programa N° 4: Rediseño del sitio Web y plantilla de e-mail.

✓ Público: Clientes, potenciales clientes, proveedores, instituciones, comunidad en general.

✓ Objetivo: mejorar la presentación y el contenido de la información de estos soportes.

✓ Descripción:

§ Modificación del sitio Web de la empresa. Incorporación de la identidad corporativa nueva e información institucional de la empresa. Link que permita la inscripción de los asistentes a los talleres de capacitación e información a cerca de los temas tratados en las capacitaciones. Esto facilitará también la formación de una base de datos para futuras acciones comunicacionales.

§ Inclusión del membrete con la Identidad Corporativa de Moconá en el encabezado de la plantilla de e-mail.

✓ Características:

§ *Fecha de inicio del programa:* 27 de junio de 2005.

✓ Recursos a utilizar:

§ *Humanos:* Diseñador gráfico.

Responsable de comunicación.

§ *Materiales:* diseño de la página web.

§ *Técnicos:* Internet, Sitio web.

§ *Financieros:* Honorarios del Diseñador \$550

Mantenimiento del sitio Web \$50 mensuales.

✓ Evaluación: sondeo de opinión a los visitantes al sitio Web mediante un link en el que puedan dejar sus datos y comentarios.




MOCOMA S.R.L. - Microsoft Internet Explorer


Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección <http://www.mocona.com.ar> Ir



EMPRESA : PRODUCTOS : SERVICIOS : CONTACTO



**NOVEDADES:**

TALLERES DE CAPACITACION  
OBTENGA INFORMACION SOBRE  
NUESTROS CURSOS

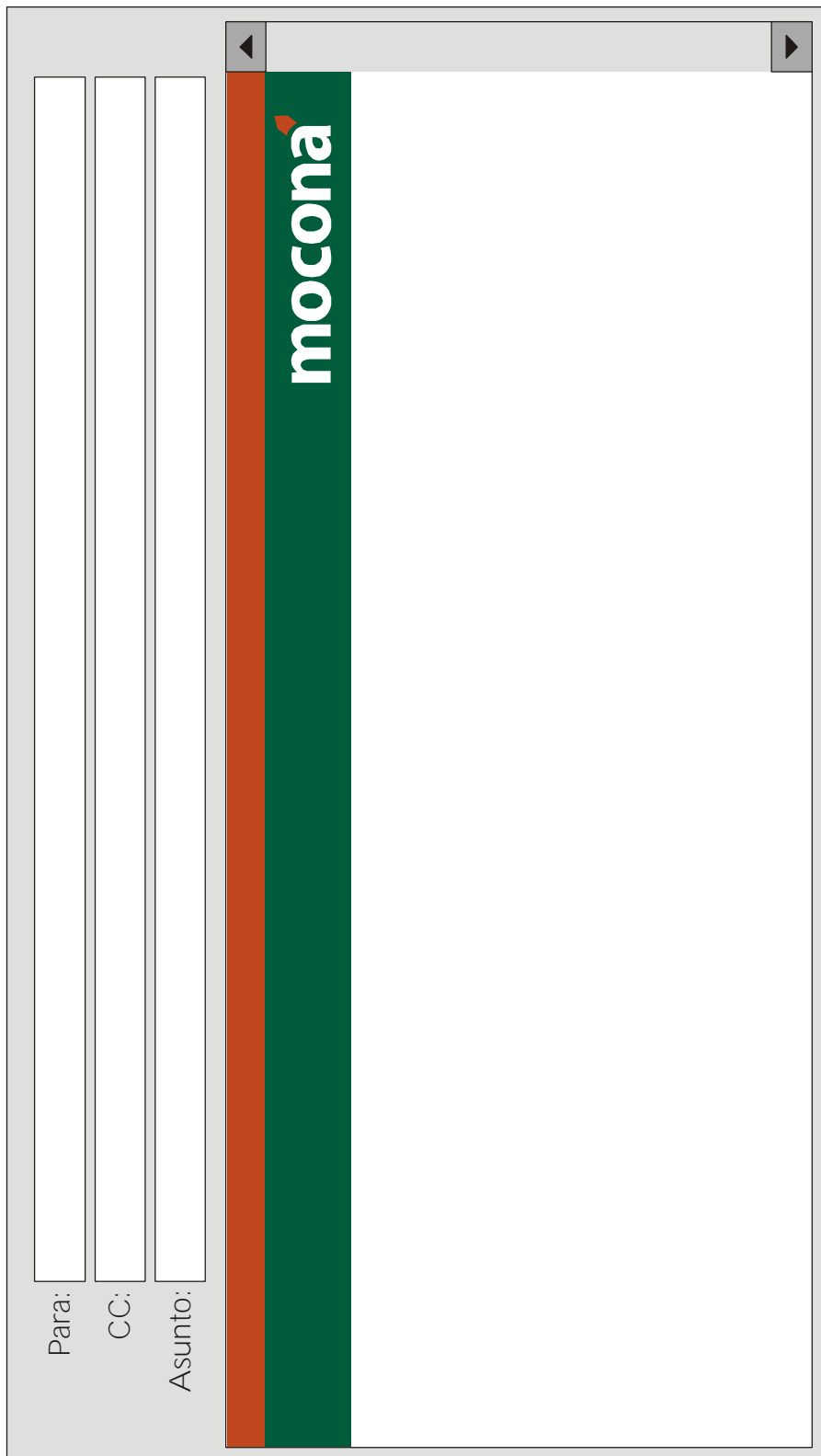
PRESUPUESTO ON-LINE  
ARME SU PRESUPUESTO MEDIANTE  
UN SOLO CLICK

CASA CENTRAL | tel/fax: (0351) 494-8100  
 MEGA MADERAS | tel/fax: (0351) 495-9500/9503  
 HIPER LIBERTAD | tel: (0351) 477-8601  
 VILLA ALLENDE | tel: (03543) 438120

Bienvenidos a MOCOMA S.R.L. el Web maderero

Internet

## MEMBRETE APLICADO A LA PLANTILLA DE E-MAIL



The image shows a screenshot of an email template header. On the left side, there are three vertical input fields for the email header information, labeled "Para:", "CC:", and "Asunto:". To the right of these fields is a large rectangular area containing a horizontal banner. The banner is divided into two sections: a thin orange line on the left and a wider dark green section on the right. The word "mocona" is written in white, lowercase letters across the green section, with a small orange leaf-like icon above the letter 'o'. The entire email template area is enclosed in a light gray border with a scroll bar at the top.

## Programa N° 5: Carpeta Institucional.

✓ Público: medios de comunicación masiva de la ciudad de Córdoba (T.V., gráfica y radio) y publicaciones especializadas del sector maderero y de la construcción, instituciones del sector y grandes clientes. El criterio de selección de los medios-meta es según la naturaleza de las publicaciones (objeto, implantación territorial, audiencia, etc.) y según su penetración (antigüedad, tirada, etc.), teniendo en cuenta que no se debe discriminar a los medios.

✓ Objetivo: Afianzar las relaciones con los públicos mencionados.

✓ Descripción: Contendrá información institucional (historia de la empresa, cultura y filosofía, realidad corporativa) los servicios y productos que ofrece, fotografías, datos para contactarse con Moconá y un CD ROM interactivo.

Se realizarán en papel de 350 gr., solapadas, a cuatro colores, sólo frente, tamaño A 4.

✓ Características:

§ *Fecha de inicio del programa:* 25 de julio de 2005.

§ *Difusión:* se entregará de manera personal a los públicos mencionados.

✓ Responsable del programa: Lic. María Luisa Soldavini.

✓ Recursos a utilizar:

§ *Humanos:* responsable del programa, diseñador gráfico.

§ *Materiales:* Carpetas x 1.000, hojas membretadas x 5.000, CD ROM x 150.

§ *Financieros:* Honorarios del diseñador \$900, costos de impresión de las carpetas \$658,24, costo de hojas interiores \$500, costos de producción CD ROM \$150.

✓ Costo total del programa: \$1.608,24

✓ Evaluación: Este programa al igual que el anterior no necesita evaluación, ya que su sola implementación es una mejora en las relaciones de la empresa con dichos públicos, prescindiendo de feed-back para comprobarlo.









CASA CENTRAL  
CALLE ALBA GRACIA 484  
TEL: 02997 496 8708  
E-mail: [ventas@moconadev.com.ar](mailto:ventas@moconadev.com.ar)

PISCO COMERCIALIZADORA  
C/ SANCHEZ DE LOS RIOS  
1500A, PISO - TEL: 02953 477 800  
E-mail: [ventas@moconadev.com.ar](mailto:ventas@moconadev.com.ar)

AV. LUCHESI 1031 - VA. ALLENDES  
TEL: 02958 43 870  
E-mail: [ventas@moconadev.com.ar](mailto:ventas@moconadev.com.ar)

SANTA FE  
AV. AMARILLO ARGENTINA 2809  
TEL: 0341 38111 491 800 9963  
E-mail: [ventas@moconadev.com.ar](mailto:ventas@moconadev.com.ar)

mocona

**mocona**  
[haga click para continuar]

**mocona**

EMPRESA : PRODUCTOS : SERVICIOS : CONTACTO

▶ PRODUCTOS

- ◀ Pinturas, lacas y barnices
- ◀ Herrajes nacionales e importados
- ◀ Insumos para carpinterías y puestos de trabajo
- ◀ Rodamientos
- ◀ Aislantes, membranas y productos para techos
- ◀ Terminaciones para muebles
- ◀ Productos para la construcción de pisos y techos de madera
- ◀ Materiales para la construcción en seco
- ◀ Ondulinas, tejas y molduras
- ◀ Accesorios para muebles de cocina
- ◀ Revestimientos y accesorios para el hogar
- ◀ Variedad en maderas



## Programa N° 6: Inauguración del Salón de productos vip.

✓ Público: instituciones del sector maderero, grandes clientes, proveedores, encargados de las sucursales, medios de comunicación (según el criterio de selección aplicado para el envío de las carpetas institucionales)

✓ Objetivo: Lograr un acercamiento con las instituciones del sector y afianzar el vínculo con clientes, proveedores y medios de comunicación invitados.

✓ Descripción: el evento consiste en una recepción, con un total de 110 invitados aproximadamente con motivo de la Inauguración del salón de productos vip de Moconá Megamaderas, contará con servicio de lunch y la proyección de un audiovisual de la empresa (CD ROM Institucional).

✓ Características:

§ *Fecha de realización del evento:* 26 de agosto de 2005.

§ *Lugar:* Moconá Megamaderas.

§ *Duración del evento:* de 18:30 hs. a 20:30 hs.

§ *Programa del evento:* 18:30 hs.: llegada de los invitados.

19:00 hs.: corte de la cinta inaugural,

recorrido por el salón.

19:20 hs.: proyección del audiovisual.

19:30 hs.: breve discurso a cargo del alto

gerente.

19:35 hs: Lunch.

§ *Difusión:* Se enviarán las invitaciones por correo y se realizarán llamados para la confirmación de la asistencia de los invitados.

✓ Recursos a utilizar:

§ *Humanos:* Guía (gerente general de Moconá)

Dos asistentes de sala.

Mozos

§ *Materiales:* invitaciones, menú, CD ROM. mesas de apoyo, vajilla.

§ *Técnicos:* Espacio físico equipado (nuevo salón de productos vip). Proyector, pantalla y equipo de sonido. Línea telefónica para confirmaciones, servicio de catering y servicio de correo.

§ *Financieros:* Honorarios de cada asistente \$20.

Servicio de catering \$ 1.234

Contratación de Sonido \$ 300

Alquiler pantalla y proyector \$ 100

Impresión de invitaciones \$ 110

Envío de invitaciones \$ 276

✓ Responsable del programa: Lic. María Luisa Soldavini.

✓ Costo total del programa: \$2.060



- v Evaluación: comparación de resultados esperados con los obtenidos
- § Cumplimiento de los objetivos del evento.
- § Concurrencia esperada vs. Concurrencia real.
- § Imprevistos durante el evento.
- § Programa del evento vs. desarrollo real.
- § Cumplimiento del servicio de catering (horarios acordados, menú acordado, cantidad acordada, desempeño de mozos, vajilla, etc.)
- § Cumplimiento del sonido contratado (horarios, calidad del servicio, etc.)
- § Correcto acondicionamiento del espacio físico.
- § Desempeño de los asistentes de sala.

INVITACIÓN A LA INAUGURACIÓN DEL SALÓN DE PRODUCTOS VIP.

**moconá**

Moconá S. R. L.  
Tiene el agrado de invitar a

.....  
al cocktail inaugural del nuevo Salón de Productos Vip  
que se ofrecerá el viernes 26 de agosto,  
a las 18.30, en Moconá Megamaderas  
sito en km 4 Camino a Alta Gracia.

Se ruega confirmar  
0351 -156228602

Córdoba, Julio de 2005

## MENÚ DEL EVENTO DE INAUGURACIÓN DEL SALÓN DE PRODUCTOS VIP DE MOCONÁ MEGAMADERAS

- ✓ Gaseosa (línea Coca- Cola)
- ✓ Sándwiches de miga de pan blanco, jamón cocido y queso, bondiola y queso, jamón crudo y queso con pan negro.
- ✓ Canapés fríos.
- ✓ Mini empanaditas árabes y mini empanaditas criollas.

Precio por persona \$17,00 + IVA (incluye mozos y vajilla)

## Programa N° 7: Difusión de los Talleres de Capacitación.

- v Público: Clientes actuales y potenciales.
- v Objetivos: comunicar la realización de los talleres de capacitación.
- v Acciones a realizar:
  - § Gacetilla de prensa enviada a los diarios de la ciudad.
  - § Espacio publicitario en publicaciones del sector de la construcción, arquitectura y diseño. Se utilizarán los discursos autorreferencial y de la vocación
  - § Se comunicará la realización de las jornadas y la existencia de la página web para las inscripciones e informes.
- v Características:
  - § *Fecha de inicio del programa:* 29 de agosto, con el envío de las gacetillas.
  - § *Medios gráficos:* La Voz del Interior, La Mañana de Córdoba, Hoy Día Córdoba, Día a Día. El criterio de selección de los medios-meta es según la naturaleza de las publicaciones (objeto, implantación territorial, audiencia, etc.) y según su penetración (antigüedad, tirada, etc.)
  - § *Publicaciones del sector:*
    - § Revista Costo de Obra: Información para la Construcción, publicación bimensual, tirada: 3.000 ejemplares. Dirigida a profesionales y aficionados a la construcción.
    - § Revista Arquitectos: Revista oficial del Colegio de Arquitectos de la pcia. de Córdoba, publicación bimensual. Tirada: 5.500 ejemplares. Dirigida a todos los arquitectos matriculados de la Provincia de Córdoba, Cámaras, empresas constructoras, Colegios vinculados a la construcción y agencias de publicidad.
  - § *Descripción de los avisos:* los avisos de ambas revistas son de ½ página, serán realizados por diseñadores. El de la revista Costo de obra será realizado por un diseñador de la publicación.
- v Responsable del programa: Lic. María Luisa Soldavini.
- v Recursos a utilizar:
  - § *Humanos:* Responsable del programa, responsable de comunicación.
  - § *Materiales :* gacetillas, avisos publicitarios.
  - § *Técnicos:* PC, impresora, scanner.
  - § *Financieros:* Costo de envío de Gacetillas \$ 9,20 mensuales  
Aviso publicitario en Costo de Obra \$270 bimensuales.  
Aviso publicitario en Arquitectos: \$750 bimensuales.
- v Evaluación: sondeo de opinión a los inscriptos a los talleres sobre cómo se enteraron de las mismas. Variación en la cantidad de visitas al sitio Web.

ENCUESTA A LOS ASISTENTES A LOS TALLERES DE  
CAPACITACIÓN.

Edad:

Sexo:

Profesión:

1- ¿Cómo se enteró de la existencia de los talleres?

aviso revista Costo de Obra

aviso revista Arquitectos.

sitio web/ Internet.

por mail o teléfono

otros

2- Si contestó a, b o c en la anterior respuesta esta pregunta, de lo contrario pase a la siguiente. ¿Le parecen atractivos los avisos de nuestra empresa en la revista?

a) si

b) más o menos

c) no

3- ¿Cree Ud. que ese es el medio adecuado para recibir esa información?

a) Si

b) no está seguro

c) No.

4- ¿Qué otro medio sugeriría Ud. para que le hagamos llegar información sobre los talleres?

.....  
.....

## GACETILLA DE PRENSA

Córdoba, 29 de agosto de 2005.

Sr. Gustavo Bastos  
Jefe de Redacción  
La Mañana de Córdoba.

### TALLER DE CAPACITACIÓN EN MADERA EN SECO

Se realizará un taller de capacitación gratuito a cerca de nuevas técnicas de trabajo sobre madera en seco.

El mismo se llevará a cabo el jueves 8 y viernes 9 de septiembre, de 19:00 a 21:00hs. en Moconá Megamaderas. Camino a Alta Gracia km. 4.

Inscripciones abiertas al tel: (0351) 4948100 o en [www.mocona.com.ar](http://www.mocona.com.ar)

Organiza: Moconá S.R.L..

Invita: Maciza.

Lic. María Luisa Soldavini  
Relaciones Públicas  
Moconá



Moconá Megamaderas. Camino a Alta Gracia km. 4. Tel: (0351) 4948100

[www.mocona.com.ar](http://www.mocona.com.ar)

Relaciones Públicas: Lic. María Luisa Soldavini. E-mail: [lsoldavini@hotmail.com](mailto:lsoldavini@hotmail.com)

Tel: (0351) 156228602

CAPACÍTESE  
EN TÉCNICAS DE TRABAJO EN MADERA

**mocona**

Todos los meses le invita a capacitarse en nuevas técnicas de trabajo en madera y uso de nuevos productos.

**En noviembre: DECK**

"Creemos para brindarle el mejor servicio en maderas y afines"

Informes e inscripciones: [www.mocona.com.ar](http://www.mocona.com.ar)

o al tel. (0351) - 4948100

CASA CENTRAL  
CNO. ALTA GRACIA KM.4  
TEL./FAX: (0351) 494-8100  
E-mail: [ventas@mocona.com.ar](mailto:ventas@mocona.com.ar)

HIPER CONSTRUCCIÓN LIBERTAD  
ESTACION RODRIGUEZ DEL BUSTO  
LOCAL 210 - TEL./FAX: (0351) 477-8601  
E-mail: [hiperconstruccion@mocona.com.ar](mailto:hiperconstruccion@mocona.com.ar)

AV. R. LUGHESSI 1551 - VA. ALLENDE  
TEL: (03543) 43-8120  
E-mail: [placacentro@mocona.com.ar](mailto:placacentro@mocona.com.ar)

Bº SANTA ISABEL  
AV. ARMADA ARGENTINA 2009  
TEL./FAX: (0351) 493-9500/9503  
E-mail: [santaisabel@mocona.com.ar](mailto:santaisabel@mocona.com.ar)

**CAPACÍTESE**  
**EN TÉCNICAS DE TRABAJO EN MADERA**

" Nuestro compromiso es ofrecerle la más alta calidad en productos, servicios y atención."

**mocona**

Lo invita a participar de nuestros talleres mensuales en nuevas técnicas de trabajo en madera y uso de nuevos productos.

En enero: trabajo sobre madera en seco

**Informes e inscripciones: [www.mocona.com.ar](http://www.mocona.com.ar)  
o al tel. (0351) - 4948100**

CASA CENTRAL  
CNO. ALTA GRACIA KM.4  
TEL./FAX: (0351) 494-8100  
E-mail: [ventas@mocona.com.ar](mailto:ventas@mocona.com.ar)

HIPER CONSTRUCCIÓN LIBERTAD  
ESTACIÓN RODRIGUEZ DEL BUSTO  
LOCAL 270 - TEL./FAX: (0351) 477-8601  
E-mail: [hiperconstruccion@mocona.com.ar](mailto:hiperconstruccion@mocona.com.ar)

AV. PLUGHESI 1651 - VA. ALLENDE  
TEL: (03543) 43-8120  
E-mail: [plcadentro@mocona.com.ar](mailto:plcadentro@mocona.com.ar)

Bº SANTA ISABEL  
AV. ARMADA ARGENTINA 2009  
TEL./FAX: (0351) 493-9500/9503  
E-mail: [santaisabel@mocona.com.ar](mailto:santaisabel@mocona.com.ar)



## Programa N° 8: Cartelera.

✓ Público: Público interno de Moconá Megamaderas.  
✓ Objetivo: Otorgar al personal información de otros temas, no estrictamente operativos a cerca de los cuáles han demostrado interés mediante la encuesta.

✓ Descripción: Consistirá en una tablón de anuncios que contendrá información a cerca de los siguientes temas: Información general de Moconá, Marketing y ventas, Sociales, Capacitación, Información del rubro, reuniones informativas, etc. La información debe ser renovada semanalmente por la responsable de comunicación, y ser presentada de manera atractiva y de fácil comprensión. La cartelera debe estar ubicada en un lugar de paso obligado para el personal y donde no obstruya el desarrollo de las tareas pero permita su lectura.

✓ Características:

§ *Fecha de inicio del programa:* 5 de septiembre de 2005.

§ *Ubicación dentro de la empresa:* comedor diario del personal.

✓ Responsable del programa: Lic. María Luisa Soldavini.

✓ Recursos a utilizar:

§ *Humanos:* Responsable del plan, responsable de comunicación.

§ *Materiales:* Vitrina de madera y vidrio. Material informativo.

§ *Financieros:* \$0

✓ Costo total del programa: \$0

✓ Evaluación: Encuesta general de evaluación.

## ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA CARTELERA

Edad:

Antigüedad:

Sexo:

Área de trabajo:

1- ¿Lee Ud. la cartelera de Moconá?

- a) Sí, con frecuencia
- b) A veces
- c) Casi nunca
- d) Nunca

2- ¿Qué opina Ud de la información que se encuentra en la cartelera?

- a) Es importante y atractiva
- b) Es importante pero poco atractiva
- c) No es importante pero es atractiva
- d) No es importante ni atractiva

3- La información de la cartelera:

- a) Se renueva semanalmente
- b) No se renueva con frecuencia
- c) No está seguro

4- ¿Cree Ud. que es un medio adecuado para transmitir ese tipo de información?

- a) Sí
- b) No
- c) ¿Por qué?

5- Sugerencias:

## Programa N° 9: Desayuno de trabajo.

- ✓ Público: Público interno de Moconá Megamaderas.
- ✓ Objetivo: crear un espacio de comunicación entre los empleados y el mando medio.
  - ✓ Descripción: mensualmente se realizará una selección por sorteo de tres personas entre los empleados de las distintas áreas de Moconá Megamaderas, sin reposición de los que ya hayan participado; con la finalidad de que compartan una charla en donde puedan exponer y discutir sus inquietudes, la agenda estará abierta. Luego de cada encuentro se deberá entregar a la alta gerencia un informe a cerca de los temas tratados en cada desayuno.
  - ✓ Características:
    - § *Fecha de inicio del programa*: el 14 de octubre se realizará la primera selección, el primer desayuno será el 21 de octubre de 2005.
    - § *Frecuencia*: mensual
    - § *Lugar*: bar de Moconá Megamaderas.
    - § *Duración*: una hora.
    - § *Difusión*: a los empleados seleccionados se les avisará mediante memorando y mediante cartelera. La información resultante de estos encuentros también se comunicará en cartelera.
  - ✓ Recursos a utilizar:
    - § *Humanos*: Personal seleccionado (tres personas), mando medio (dos personas).
    - § *Materiales*: 5 desayunos.
    - § *Técnicos*: Espacio físico.
    - § *Financieros*: costo de los desayunos \$ 14
  - ✓ Costo total del programa: \$ 70
  - ✓ Evaluación: se realizará un sondeo de opinión luego de dos meses del inicio del programa a los empleados que ya hayan participado.

## ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LOS DESAYUNOS DE TRABAJO

Edad:

Antigüedad:

Sexo:

Estudios:

1- ¿Cuáles fueron los temas tratados durante el desayuno de trabajo?

2- ¿Cómo le resultó la experiencia?

a) altamente positiva

b) positiva

c) neutra

d) negativa.

3- ¿Por qué?

4- ¿Cree Ud. que es un medio adecuado para hacer consultas y aclarar inquietudes?

a) si

b) no

c) ¿por qué?

5- Volvería a asistir a un desayuno de trabajo con la alta gerencia?

a) si

b) no

c) ¿por qué?

6- Los desayunos deberían ser:

a) más frecuentes

b) menos frecuentes

c) la frecuencia es correcta.

7- Sugerencias:

MODELO DE MEMORANDO INFORMANDO A LOS  
SELECCIONADOS PARA EL "DESAYUNO DE TRABAJO"

Córdoba, 17 de octubre de 2005.

Silvia Carranza  
Área Herrajes  
Moconá Megamaderas

Estimada Silvia Carranza:

Tengo el agrado de comunicarle que ha sido seleccionada para compartir un "*desayuno de trabajo*", el próximo viernes 21 de octubre de 9:00hs. a 10:00hs. en el bar de Moconá Megamaderas. Esta reunión consiste en un encuentro en el que podamos tratar todos aquellos temas e inquietudes que puedan surgirle, en lo que a la empresa respecta, de una forma más cercana y personalizada.

Saludos cordiales,

Lic. Valeria Barrionuevo.  
Responsable de Comunicación.  
Moconá Megamaderas

### Programa N° 10: Línea abierta para consultas.

- ✓ Público: Público interno de Moconá Megamaderas.
- ✓ Objetivo: fomentar la comunicación ascendente.
- ✓ Descripción: Consiste en una línea telefónica interna a la cual el personal de la empresa puede llamar en cualquier momento expresando sus consultas o sugerencias a través de un mensaje que quedará grabado. La responsable de comunicación se encargará diariamente de recoger los mensajes, tomar registro de los mismos y contestarlos a través de la cartelera a la brevedad o de manera personalizada en aquellos casos en que el empleado registre su identidad. Las consultas serán deberán formar parte de los temas a tratar en las reuniones informativas.

- ✓ Características:

- § *Fecha de inicio del programa:* 1 de noviembre de 2005.

- ✓ Recursos a utilizar:

- § *Humanos:* Responsable de comunicación.

- § *Materiales:* planilla de registro de los mensajes, hojas embretadas para memorando de respuesta.

- § *Técnicos:* línea telefónica, instalación de nuevo número interno para consultas, programa Exel (Microsoft Office) para el registro de los llamados.

- § *Financieros:* Instalación de la línea \$181

- Abono mensual de la línea \$ 42,35.

- ✓ Evaluación: sondeo de opinión, transcurridas cuatro semanas del inicio del programa.

## ENCUESTA DE EVALUACIÓN.

Edad:

Antigüedad:

Sexo:

Área de trabajo:

1- ¿Utiliza Ud. la línea abierta para consultas?

- a) Sí, con frecuencia
- b) Sí, ocasionalmente
- c) No

2- La información que recibe luego de utilizar la línea abierta para consultas:

- a) Es muy útil.
- b) Es relativamente útil.
- c) No es útil.

3- La información que recibe luego de usar la línea abierta para consultas:

- a) Llega siempre a tiempo
- b) Llega a tiempo la mayoría de las veces
- c) Sólo a veces llega a tiempo
- d) Generalmente no llega a tiempo.

4- ¿Cree Ud. que es el medio adecuado para realizar consultas?

- a) Sí, es el medio adecuado
- b) No está seguro
- c) No es el medio adecuado.
- d) Sugiere otro medio, por ejemplo:

5- Le parece correcta la utilización de la cartelera para la respuesta a las consultas?

- a) Sí, es el medio adecuado
- b) No está seguro
- c) No es el medio adecuado.
- d) Sugiere otro medio, por ejemplo:

6- ¿Le molestaría dejar su nombre y apellido en cada consulta para así recibir una respuesta más rápida y personalizada?

- a) Sí
- b) No
- c) ¿Por qué?

7- Sugerencias:

### Programa N° 11: Folleto institucional.

- ✓ Público: clientes actuales y potenciales.
- ✓ Objetivo: transmitir información institucional de la empresa.
- ✓ Descripción: se realizará en papel ilustración de 250 gr.de 13cm x 19cm, con un dobléz (díptico), a cuatro colores, frente y dorso. Contendrá información institucional y de los productos y servicios de la empresa, se utilizará un discurso autorreferencial , de la actividad y de la vocación.
- ✓ Características:
  - § *Fecha de inicio del programa*: 14 de noviembre de 2005.
  - § *Difusión*: En los locales de venta, con la boleta de compra, durante las visitas guiadas y en los talleres de capacitación.
- ✓ Responsable del programa: Lic. María Luisa Soldavini.
- ✓ Recursos a utilizar:
  - § *Humanos*: responsable del programa, diseñador gráfico.
  - § *Materiales*: folletos x 3000.
  - § *Financieros*: honorarios del diseñador \$200, costos de impresión \$ 796,51 x 3.000 ejemplares.
- ✓ Costo total del programa: \$ 996,51
- ✓ Evaluación: este programa no requiere de evaluación ya que su implementación misma es una mejora, la falencia detectada fue la falta de acciones dirigidas a los clientes y en repuesta a ello se aplicó este programa.





## LA EMPRESA

Moconá es hoy una empresa líder en el centro del país, tanto en la venta por autoservicio como en la venta de partes para la fabricación de muebles.

Nuestra empresa cuenta en la actualidad con cuatro locales dirigidos a diferentes segmentos de mercado: profesionales, consumidores finales y mayoristas. Habiendo consolidado su posición de liderazgo en el mercado interno de Argentina, esta organización ha proyectado encontrarse al inicio de un nuevo siglo, inserta en el mercado internacional.

Marchando a paso firme desde los comienzos, Moconá se forjó constituida de inquebrantables valores que hasta hoy siguen vigentes. Nuestra empresa ha basado su proceder en las tres claves de su prestigio: ética, buena atención y respeto.

## PRODUCTOS

- ◆ Pinturas, lacas y barnices
- ◆ Herrajes nacionales e importados
- ◆ Insumos para carpinterías y puestos de trabajo
- ◆ Rodamientos
- ◆ Aislantes, membranas y productos para techos
- ◆ Terminaciones para muebles
- ◆ Productos para la construcción de pisos y techos de madera
- ◆ Materiales para la construcción en seco
- ◆ Ondulinas, tejas y molduras
- ◆ Accesorios para muebles de cocina
- ◆ Revestimientos y accesorios para el hogar
- ◆ Variedad en maderas

### Calidad

Porque nos respalda el indiscutible prestigio de una empresa líder.

Porque contamos con personal calificado y atención personalizada con servicio de presencia en obra

### Precio

Porque ofrecemos precios accesibles y financiación

### Stock para elegir

Porque facilitamos su visita poniendo a su disposición cuatro bocas de venta en distintas zonas de la ciudad.

## LA EMPRESA

Moconá es una empresa líder en el sector de la madera en el norte, por su ubicación estratégica en la zona de gran producción de maderas.

Moconá es una empresa en la cualidad con un equipo de gestión y talento humano de gran experiencia, con una gran capacidad de innovación y adaptación a las necesidades del mercado.

En Argentina, nos especializamos en productos de madera de alta calidad, como: maderas, herrajes, pinturas, barnices, rodamientos, aislantes, membranas y productos para techos, terminaciones para muebles, productos para la construcción de pisos y techos de madera, materiales para la construcción en seco, ondulinas, tejas y molduras, accesorios para muebles de cocina, revestimientos y accesorios para el hogar, y variedad en maderas.



## PRODUCTOS



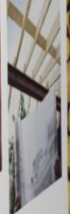
- ◆ Pinturas, lacas y barnices
- ◆ Herrajes nacionales e importados
- ◆ Insumos para carpinterías y puestos de trabajo
- ◆ Rodamientos
- ◆ Aislantes, membranas y productos para techos
- ◆ Terminaciones para muebles
- ◆ Productos para la construcción de pisos y techos de madera
- ◆ Materiales para la construcción en seco
- ◆ Ondulinas, tejas y molduras
- ◆ Accesorios para muebles de cocina
- ◆ Revestimientos y accesorios para el hogar
- ◆ Variedad en maderas

**mocona**



### Calidad

Reservados los derechos de todos los derechos reservados. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.



### Precio

Reservados los derechos de todos los derechos reservados. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.



### Stock para elegir

Reservados los derechos de todos los derechos reservados. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

CAJAS, CERRAJES, HERRAJES, PINTURAS, BARNICES, RODAMIENTOS, AISLANTES, MEMBRANAS Y PRODUCTOS PARA TECHOS, TERMINACIONES PARA MUEBLES, PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PISOS Y TECHOS DE MADERA, MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN EN SECO, ONDULINAS, TEJAS Y MOLDURAS, ACCESORIOS PARA MUEBLES DE COCINA, REVESTIMIENTOS Y ACCESORIOS PARA EL HOGAR, Y VARIEDAD EN MADERAS.

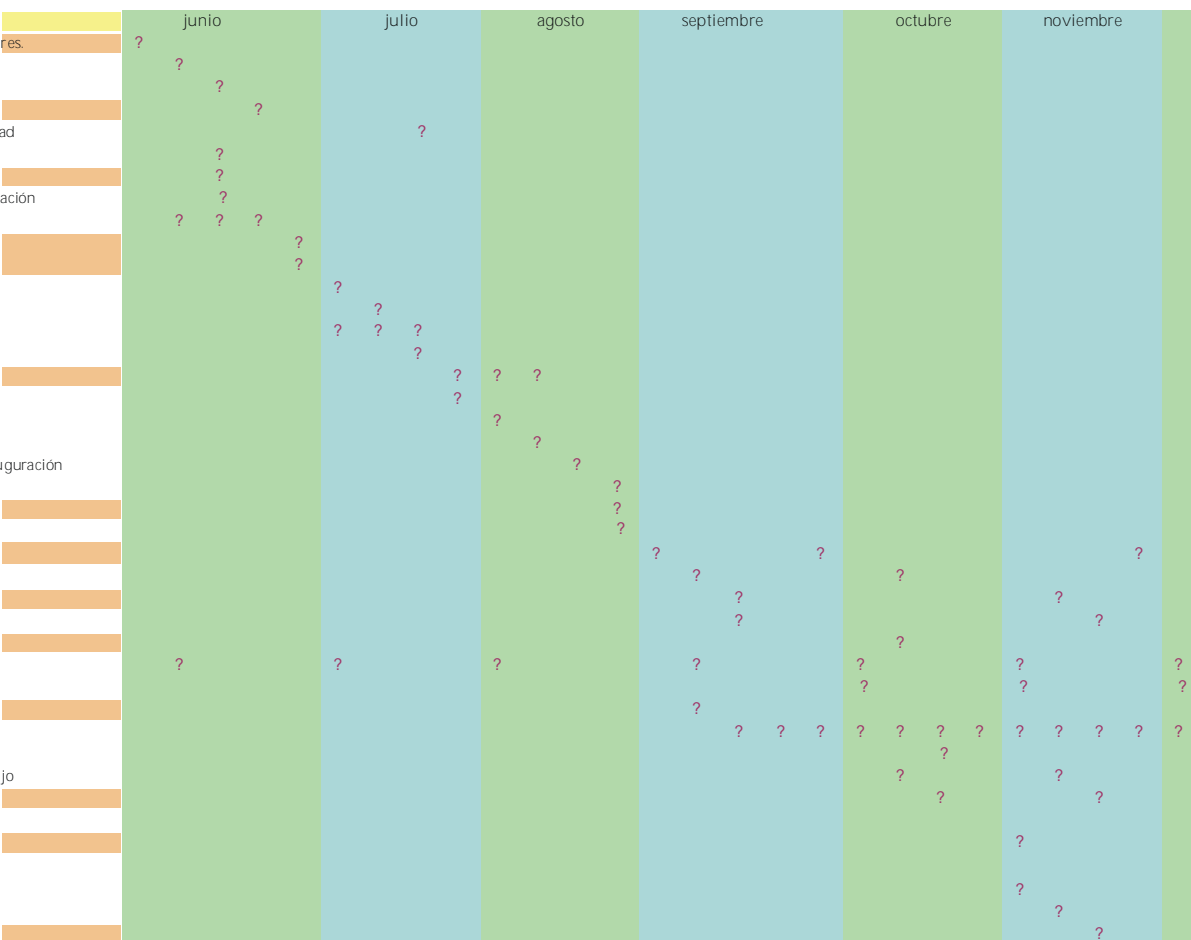
**MARKET**  
**MOCONA MADERAS** S.R.L.  
 LOCALIDAD: TEL. 0363 423 9500  
 E-mail: hipercomercio@moconamaderas.com.ar

**AV. P. LUCIFEROS 1053 - VA. ALLENDE**  
 TEL. 0363 423 9500  
 E-mail: plaza\_aldende@moconamaderas.com.ar

**B. SANTA ISABEL**  
 B. SANTA ISABEL, RUCOS 2512/12/13  
 TEL/FAX: 0363 423 9500/9501  
 E-mail: santaisabel@moconamaderas.com.ar

**mocona**

## DIAGRAMA DE GANT





## PRESUPUESTO

| Programa:                                    | Recursos Humanos   | Recursos Materiales   | Recursos Técnicos  | Costos  |
|--|--|---|--|---|
| Formalización de la misión, visión y valores | Responsable del programa<br>Responsable de comunicación<br>Alta gerencia | Lapiceras\$2<br>Hojas en blanco                                 | Espacio físico<br>Internet   | \$1,20  |
| Carteles motivacionales                      | Responsable del programa   | Carteles x 15   | Impresión carteles   | \$645,60  |
| Jornada de capacitación                      | Responsable del programa   | Brief<br>Lapiceras<br>Filminas                                  | Espacio físico<br>Proyector  | \$8,40<br>\$10<br>\$8                               |
| Línea abierta para consultas                 | Responsable de comunicación  | Planilla de registro<br>Cartelera para respuestas               | Instalación nueva línea<br>Abono mensual línea   | \$181<br>\$84,7                                     |
| Desayuno de trabajo                          | Mando medio<br>Personal invitado   | Desayunos   | Espacio físico   | \$42  |
| Cartelera                                    | Responsable del programa<br>Responsable de comunicación                  | Tablón de anuncios<br>Material informativo                      |  |   |
| Folleto Institucional                        | Responsable del programa<br>Diseñador gráfico                            | Diseño<br>Folletos x 3000                                       | Impresión de folletos  | \$200<br>\$796,51                                   |
| Carpeta Institucional                        | Responsable del programa<br>Diseñador gráfico                            | Copias de CD ROM<br>Carpetas x 1000<br>Hojas membretadas x 5000 | Impresión Carpetas<br>Impresión hojas membretadas  | \$900<br>\$150<br>\$500<br>\$658,24                 |
| Inauguración salón de productos vip          | Responsable del plan<br>2 Asistentes<br>Mozos                            | CD ROM<br>Invitaciones  | Teléfono<br>Servicio de catering<br>Servicio de correo<br>Espacio físico<br>Pantalla y proyector<br>Sonido | \$40<br>\$110<br>\$1.234<br>\$276<br>\$100<br>\$300 |
| Difusión de los talleres de capacitación     | Responsable del programa   | Gacetillas<br>Avisos Costo de Obra<br>Avisos Arquitectos        | Serv. Correo<br>PC<br>Impresora<br>Scanner   | \$540<br>\$1.500<br>\$36,80                         |
| Rediseño de pág. web y plantilla de mail     | Responsable del plan<br>Diseñador Gráfico                                | Diseño página<br>Diseño plantilla de mail                       | Sitio Web<br>Internet  | \$500<br>\$50<br>\$300                              |
| Honorarios de la responsable del plan        |  |   |  | \$2.800   |
| Costo total                                  |  |   |  | \$11.974,45   |

## CASH FLOW

|                     | Junio       | Julio    | Agosto   | Septiembre | Octubre  | Noviembre | Diciembre   |
|---------------------|-------------|----------|----------|------------|----------|-----------|-------------|
|                     | \$ 645,60   |          |          |            |          |           |             |
| capacitación.       | \$ 8        |          |          |            |          |           |             |
|                     | \$12        |          |          |            |          |           |             |
|                     | \$9,60      |          |          |            |          |           |             |
|                     |             |          |          |            |          | \$181     |             |
|                     |             |          |          |            |          | \$42,35   | \$42,35     |
|                     |             |          |          |            | \$ 14    | \$ 14     | \$ 14       |
|                     |             |          |          |            |          | \$200     |             |
|                     |             |          |          |            |          | \$796,51  |             |
|                     |             | \$200    |          |            |          |           |             |
|                     |             | \$658,24 |          |            |          |           |             |
|                     |             | \$500    |          |            |          |           |             |
|                     |             | \$700    |          |            |          |           |             |
|                     |             | \$150    |          |            |          |           |             |
|                     |             |          | \$110    |            |          |           |             |
|                     |             |          | \$276    |            |          |           |             |
|                     |             |          | \$1.234  |            |          |           |             |
|                     |             |          | \$100    |            |          |           |             |
|                     |             |          |          | \$9,20     | \$9,20   | \$9,20    | \$9,20      |
| Obra                |             |          |          | \$ 270     |          | \$ 270    |             |
| os                  |             |          |          |            | \$750    |           | \$750       |
|                     | \$500       | \$ 50    | \$ 50    | \$ 50      | \$ 50    | \$ 50     | \$ 50       |
|                     | \$ 50       |          |          |            |          |           |             |
|                     |             |          | \$40     |            |          |           |             |
|                     |             |          | \$300    |            |          |           |             |
| Relaciones Públicas | \$400       | \$400    | \$400    | \$400      | \$400    | \$400     | \$400       |
|                     | \$ 1.625,20 | \$ 2.658 | \$ 2.510 | \$729,2    | \$ 1.223 | \$ 1.963  | \$ 1.266    |
|                     |             |          |          |            |          |           | \$11.974,45 |



## CONCLUSIÓN

Este ha sido sin dudas el trabajo más significativo de estos seis años en los que llevé adelante la carrera de Relaciones Públicas e Institucionales. Durante la realización del mismo pude volcar todos los conocimientos adquiridos, que me valieron para ir sorteando los obstáculos que se iban presentando. También me permitió enriquecer esos conocimientos contrastándolos con la realidad de las organizaciones en nuestra actualidad.

El valor que otorga a una organización el crear y mantener *buenas relaciones* con sus *públicos*, quizá sea para muchas empresas una idea demasiado intangible, una iniciativa que saben deben tomar aunque a veces se relega, dadas las exigencias económicas y financieras del contexto.

La problemática de Moconá Megamaderas es bastante frecuente ya que, si bien hay en la organización una conciencia de la importancia de la comunicación, no existe una planificación de la misma, mucho menos como parte de una estrategia global. Afortunadamente, esta empresa denota una enorme voluntad de superarse y de mejorar constantemente para sus públicos; que en lo que a comunicación se refiere necesita crecer y tiene las armas necesarias para hacerlo.

Por ello se diseñó un plan de Relaciones Públicas que pueda cimentar en la organización una base de acciones comunicacionales que permitan un mejor funcionamiento a nivel interno primeramente, para luego seguir por los aspectos externos. Teniendo suplidas las necesidades más básicas es como se puede ir ascendiendo con el tiempo en la complejidad de las acciones de comunicación.

En lo personal, más allá de los resultados del trabajo, me queda la enorme satisfacción de haber puesto en él mi entusiasmo, mi capacidad, y la seriedad que se merece.



## BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía básica:

§ Avilia Lammetyn, Roberto E.: RR.PP. *Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*, Revista Imagen, Argentina, 1997

§ Barquero Cabrero, José D.: *La planificación de la Política de las Relaciones Públicas Internas*, s/d.

§ Bartoli, Annie: *Organización y Comunicación*, Editorial Paidós, Buenos Aires- Barcelona- México.

§ Capriotti, Paul: *La Imagen de Empresa*, Editorial El Ateneo, Barcelona 1992.

§ Capriotti, Paul: *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*, Barcelona: Ariel Comunicación, 1999.

§ Costa, Joan: *La Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Editorial La Crujía, edición 2002.

§ Chinoy, E., *Introducción a la Sociología*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1972

§ Giner, S.: *Sociología*, Ed. Nexos, Barcelona, 1985.

§ Goldhaber, Gerard: *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, México.

§ Scheinsohn, Daniel: *Más allá de la Imagen Corporativa*, Ediciones Macchi, Buenos Aires- Bogotá-Caracas- Méjico.

§ Villafaña, Justo: *La Imagen Positiva*, Ediciones Pirámide, Madrid 1998.

### Bibliografía consultada:

§ Fernández Collado: *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas, México, 1991.

§ Gruning, James E. y Hunt, Todd: *Dirección de Relaciones Públicas*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2000.

§ Hernández Sampieri, Roberto; Fernandez Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar: *Metodología de la Investigación*, Editorial Mc Graw Hill, Méjico, 1998.

§ Pavlik, John V.: *Investigación en Relaciones Públicas*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 1999.


  
**MOCOONA**
  
 mega maderas

[www.placacentro.com.ar](http://www.placacentro.com.ar)
  
[www.mocona.com.ar](http://www.mocona.com.ar)

**Calidad, precio y stock para elegir**



\$25<sup>10</sup>

PUERTA CEDRO 30x60 cm. (Consultá por otras medidas disponibles)





\$3<sup>40</sup>

BISAGRA BLUM "Colocada"

*Ideal para armar tus muebles de cocina*

Especial para "CARPINTEROS AMIGOS"



CEDRO CORTO - "oferta"

Hasta 0,60 cm.    Hasta 1 m.

\$1<sup>80</sup>                      \$2<sup>20</sup>

ALAMO \$1<sup>05</sup> p<sup>2</sup>

---

PINO secado en horno s/ cepillar

\$1<sup>37</sup> p<sup>2</sup>

Sr. Carpintero:

"CARPINTERO AMIGO"

Por favor, no olvidar registrarse como para acceder a promociones y trato diferenciado.

Av. Armada Argentina 2009. B° Santa Isabel  
Tel.: (0351) 493-9500/03. Fax: (0351) 493-9503  
E-mail: santaisabel@moconamaderas.com.ar

Av. Padre Luchesse 1500. Villa Allende  
Tel/Fax: (03543) 43-8120  
E-mail: placacentro@moconamaderas.com.ar

Ruta 5 Km 4  
Tel/Fax: (0351) 493-9501 / 02 / 04

Moconá Hiper Construcción  
Hiper Construcción Rodríguez del Busto  
Local 210. Tel/Fax: (0351) 477-8601

• Las fotos son solo ilustrativas •

Publicidad gráfica

Fuente: Revista "Aquí Vivimos", N° 144, Junio 2004.

Publicación mensual dirigida a los suscriptores de Tarjeta Naranja.

Propietario: Propuestas Editoriales S.A.





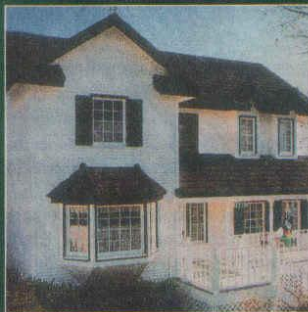
**MOCONA**  
mega maderas



Calidad, Precio y stock para elegir  
El más grande del interior del país



**Techo completo**  
calidad estándar  
**\$ 48.60**  
final sin colocación.



**Piso parquet**  
de INCIENSO  
Primera **\$ 44.80 m<sup>2</sup>**  
Stock 500 m<sup>2</sup>.



**Piso Anchico**  
Segunda **\$ 16.80 m<sup>2</sup>**



Av. Armada Argentina 2009.  
B° Santa Isabel  
Tel.: (0351) 493-9500/03. Fax: (0351) 493-9503  
E-mail: santaisabel@moconamaderas.com.ar

Av. Padre Luchesse 1500.  
Villa Allende  
Tel/Fax: (03543) 43-8120  
E-mail: placacentro@moconamaderas.com.ar



Ruta 5 Km 4  
Al lado de la U.C.C.  
Tel/Fax: (0351) 493-9501 / 02 / 04  
E-mail: ventas@moconamaderas.com.ar

**Moconá Hiper Construcción**  
Hiper Construcción Rodríguez del Busto  
Local 210.  
Tel/Fax: (0351) 477-8601

Publicidad gráfica

Fuente: Revista "Aquí Vivimos", N° 146, Agosto 2004.

Publicación mensual dirigida a los suscriptores de Tarjeta Naranja.

Propietario: Propuestas Editoriales S.A.



*Quienes somos*  
*Nuestros productos*  
*Fichas de Maderas*  
*Links*  
*Distribuimos*



CASA CENTRAL  
CNO. ALTA GRACIA KM. 4  
TEL/FAX: (0351) 494-8100

AV. ARMADA ARGENTINA 1831  
B° SANTA ISABEL  
TEL/FAX: (0351) 493-9500/9503

HIPER CONSTRUCCION LIBERTAD  
ESTACION RODRIGUEZ DEL BUSTO  
LOCAL 210 - TEL: (0351) 477-8601

AV. P. LUCHESSI 1551  
VILLA ALLENDE  
TEL. (03543) 438120

CORDOBA - ARGENTINA



[ventas@moconamaderas.com.ar](mailto:ventas@moconamaderas.com.ar)





### *Quienes somos*

Hace casi dos décadas, esta empresa se inicia en la Provincia de Misiones siendo su principal actividad, la explotación de bosques y la venta por mayor.

Con el transcurso de los años, incorpora también, la venta minorista y los rubros de venta de herrajes, productos semi-elaborados y trabajos a medida.

La estrategia de la firma ha consistido en ver hacia donde va el mercado y adelantarse a lo que va a acontecer.

Una consecuencia de esta visión, ha sido la implementación desde el año 1994 del sistema de autoservicio, constituyéndose en la primera empresa en el rubro con este sistema en la ciudad de Córdoba.

Actualmente, es una empresa líder en el centro del país, tanto en la venta por autoservicio, como en la venta de partes para la fabricación de muebles.

Cuenta con tres locales dirigidos a diferentes segmentos de mercado: profesionales, consumidores finales y mayoristas.

Habiendo consolidado su posición de liderazgo en el mercado interno de Argentina, ha proyectado encontrarse al inicio de un nuevo siglo, inserta en el mercado internacional.

CNO. ALTA GRACIA KM. 4 - TEL/FAX: (0351) 494-8100  
AV. ARMADA ARGENTINA 1831 (ex 5251) - Bº SANTA ISABEL - TEL/FAX: (0351) 493-9500  
HIPER CONSTRUCCION LIBERTAD - LOCAL 210 - TEL: (0351) 477-8600  
AV. P. LUCHESSI 1551 - TEL. (03543) 438120 - VILLA ALLENDE  
CORDOBA - ARGENTINA



[maderas@mocona.com.ar](mailto:maderas@mocona.com.ar)





- *Pisos y Zócalos*
- *Puertas para Muebles*
- *Techos y Molduras*
- *Escaleras y Balaustros*
- *Maderas y HERRAJES*

PISOS Y ZOCALOS - PUERTAS PARA MUEBLES - TECHOS Y MOLDURAS  
ESCALERAS Y BALAUSTROS - MADERAS Y HERRAJES

CNO. ALTA GRACIA KM. 4 - TEL/FAX: (0351) 494-8100  
AV. ARMADA ARGENTINA 1831 (ex 5251) - Bº SANTA ISABEL - TEL/FAX: (0351) 493-9500  
HIPER CONSTRUCCION LIBERTAD - LOCAL 210 - TEL: (0351) 477-8600  
AV. P. LUCHESSI 1551 - TEL. (03543) 438120 - VILLA ALLENDE  
CORDOBA - ARGENTINA



[maderas@mocona.com.ar](mailto:maderas@mocona.com.ar)



## Pisos y Zócalos

Parquets y Entablonados

en Lapacho, Incienso,  
Yviraró y Guatambú.



## Pisos Flotantes

Pisos Novofloor

PUERTAS PARA MUEBLES - TECHOS Y MOLDURAS - ESCALERAS Y BALAUSTROS - MADERAS Y HERRAJES

CNO. ALTA GRACIA KM. 4 - TEL/FAX: (0351) 494-8100  
AV. ARMADA ARGENTINA 1831 (ex 5251) - B° SANTA ISABEL - TEL/FAX: (0351) 493-9500  
HIPER CONSTRUCCION LIBERTAD - LOCAL 210 - TEL: (0351) 477-8600  
AV. P. LUCHESSI 1551 - TEL. (03543) 438120 - VILLA ALLENDE  
CORDOBA - ARGENTINA



[maderas@mocona.com.ar](mailto:maderas@mocona.com.ar)