

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo final de graduación está inserto dentro de la modalidad *Proyecto de aplicación profesional*, lo que significa una intervención en una organización específica.

La organización elegida para hacerlo se llama TADAR S.A. (Tejeduría argentina de artículos regionales), es una empresa que posee una trayectoria de más de 59 años en el mercado textil. Está ubicada en la ciudad de Alta Gracia, provincia de Córdoba y se dedica principalmente al diseño y fabricación de tejidos regionales de amplia variedad.

El tema a desarrollar será de comunicación externa, específicamente imagen corporativa de la empresa anteriormente descripta.

El objetivo primordial es lograr que la sociedad donde está inserta la organización, logre una identificación con ésta a través de los valores históricos y culturales que las caracterizan a ambas (sociedad y empresa). Con esta identificación se pretende lograr, por un lado que TADAR S.A. se convierta en un símbolo representativo de la ciudad, y por otro lado, que los habitantes de Alta Gracia se sientan representados por dicha empresa. Para ello es necesario que los ciudadanos de Alta Gracia tengan conocimiento de la empresa, de lo que fabrica, de sus productos, de sus valores, etc., es decir lograr el reconocimiento de TADAR en la ciudad de Alta Gracia.

Para lograr dichos objetivos, se deberá comenzar diagnosticando a través de diferentes técnicas metodológicas, la imagen interna de la empresa y la imagen real que la comunidad de Alta gracia posee de TADAR. Una vez obtenido ese resultado se irán realizando diversas acciones que orienten la identificación buscada.

Es necesario destacar que las Relaciones Públicas son una herramienta que emplean las organizaciones modernas y son en la actualidad la más importante estrategia de comunicación de mediano y largo plazo para lograr opiniones favorables de los distintos públicos con los que una entidad interactúa.

Desde el personal hasta los clientes, pasando por los proveedores, accionistas y distribuidores, distintos grupos de personas reciben constantemente mensajes que van conformando en sus mentes una imagen de la organización. La misión estratégica de las Relaciones Públicas es alcanzar una opinión positiva en ellos, dado la importancia de los mismos, y los beneficios que ello conlleva. Ésta es la razón fundamental que justifica esta propuesta.

## MARCO TEÓRICO

Se considera necesario y conveniente abordar este proyecto de aplicación profesional (PAP) basándose en diferentes perspectivas teóricas, las cuáles servirán de sustento teórico y metodológico para la consecución de este trabajo.

Además es de suma importancia explicitar los conceptos clave y fundamentales que se tratarán a lo largo del desarrollo del trabajo final de graduación.

La conjunción de aquellos elementos teóricos y de conceptos básicos permitirá alcanzar la comprensión y explicación del tema planteado como objeto de estudio.

Por ello es conveniente tomar como punto de partida el tema central

### EL RECONOCIMIENTO DE LA IMAGEN DE TADAR S.A. EN LA CIUDAD DE ALTA GRACIA

Desglosarlo en ejes específicos:

- . Imagen proyectada hacia el entorno
- . Atributos culturales y sociales de una sociedad determinada
- . Identificación de dicha imagen con la sociedad

y luego explicar los procesos que fueron necesarios para lograr la conformación de dicho tema:

- . Elementos necesarios para la formación de la Imagen Pública
- . Identidad corporativa
- . Opinión Pública
- . Medios Masivos de Comunicación
- . Públicos
- . Comunicación.

Para introducirnos en el tema, es necesario explicitar ciertos conceptos, los cuáles constituyen la columna vertebral de este trabajo de aplicación, ya que son los ejes sobre los que se apoyará toda la indagación, y es a través de ellos que se logrará una mejor comprensión del tema y objetivos planteados.

Toda organización o empresa se relaciona con un conjunto de personas o grupo, esto es llamado **PÚBLICO** y se puede definir como un “agrupamiento humano que posee un interés común respecto de la organización, de características transitorias, cuya categorización se dará respecto de su proximidad con la misión institucional”. [1]

Si intentáramos clasificar a los públicos en internos y externos estaríamos haciendo una diferenciación simplista, ya que es complicado delimitar hasta qué punto un público es interno o

externo a la organización, debido a que es muy difícil determinar los límites de la misma. Por lo tanto debemos ser flexibles en la determinación de los públicos y no establecer categorías rígidas.

“En verdad un público, no es un grupo de existencia real, sino un agrupamiento artificial, que la empresa elabora con el fin de lograr eficacia en las comunicaciones”[2]

Los públicos pueden ser reunidos según su proximidad, pertenencia o intereses para con el objetivo final (misión) de la organización o institución en internos, externos o mixtos.

Denominaremos *internos* a los que están vinculados de manera estrecha a los designios de la organización, que se encuentran compenetrados con su misión específica y que integran su plantilla de colaboradores permanentes. Entre ellos encontramos:

- . Gerencia
- . Mandos medios
- . Operación (empleados y operarios)

Llamaremos *mixtos* a los que no están estrechamente vinculados a los designios de la organización, pero sin embargo tienen una próxima relación con su misión específica, como por ejemplo:

- . Familiares del personal, proveedores, distribuidores, bancos, sindicatos, etc.

Y por último los *externos* que son aquellos que influyen en la vida organizacional desde una posición de interés relativo. Aquí encontramos:

- . Consumidores, target actual o potencial
- . Medios de comunicación
- . Líderes de opinión
- . Competencia
- . Gobierno
- . Grupos de presión, etc.

Una organización se relaciona con sus diferentes públicos a través de la **COMUNICACIÓN**, la cual puede ser definida como “aquellos procesos que fluyen vertical, horizontal y oblicuamente hacia adentro o hacia fuera de una organización, por medio de las cuales las personas integrantes se relacionan entre sí, intercambiando mensajes en busca de armonía y homeostasis”[3]

Estas comunicaciones se van dando a través de lo que se dice y no se dice y a través de lo que se hace y no se hace, por lo tanto siempre habrá comunicación, existan o no estructuras especialmente diseñadas para realizarla.

De allí que existen dos tipos de comunicación para los diferentes públicos, la externa y la interna. Aquí sólo serán explicitadas las externas, ya que son éstas la base de este proyecto. En cuanto a las “internas” sólo serán definidas.

Las comunicaciones **externas**, o acciones “outdoor” o de puertas afuera son aquellas

tácticas de comunicación que utiliza la institución para tener contacto con los grupos de interés externos y semiexternos, es decir aquellos grupos de personas que, si bien no pertenecen a la organización, se vinculan a ella por algún interés común.

Este tipo de comunicación es el más utilizado en Relaciones Públicas, y sus canales son numerosos y específicos, aunque también sean compartidos en otras disciplinas, entre ellos podemos destacar:

- . Papelería y diseño institucional (publicaciones, membretados, tarjetas, etc...)
- . Publicidad institucional (contiene información sobre lo que es la organización, la gente que la integra, su sistema de valores, etc...)
- . Avisos en T.V, gráfica y vía pública
- . Presentación institucional
- . Stand y exhibidores
- . Prensa
- . Gacetillas
- . Artículos periodísticos
- . Auspicios, patrocinios, donaciones
- . Lobbying, etc.

El objetivo de las comunicaciones de puertas afuera es generar una opinión pública favorable en los grupos de interés externos, como así también manejar opiniones de buena voluntad con proveedores, accionistas, distribuidores, familiares del personal, allegados a la organización, etc.

El otro tipo de comunicaciones son las **internas** o “indoor”, o de puertas adentro, es decir aquellas cuyas tácticas de comunicación se efectúan con los grupos de interés internos y semiinternos. Estos grupos cumplen funciones o existen dentro de la Empresa, en ámbitos o espacios propios...

Este tipo de comunicaciones es uno de los recursos más importantes de una organización debido a que una política de comunicaciones sólo puede ser llevada a cabo si se entiende el verdadero concepto de comunicaciones internas: un proceso integrador entre la cúpula institucional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable imagen interna.

Son de un interés particular las comunicaciones en la organización, ya que las opiniones del público interno y externo son sumamente importantes para alcanzar los objetivos empresariales y aumentar las posibilidades de la organización.

“Las instituciones han de relacionarse con sus públicos de una manera fructífera, ya que ellos poseen un poder lento y casi oculto..., pero determinante: la **OPINIÓN PÚBLICA**”[4]

Existen infinidad de definiciones sobre este tema: Por ejemplo en la antigüedad, Aristóteles la definió como “Opinión de los ciudadanos, el sentido común”; en el siglo XVIII, Rousseau la definió como “Poder institucionalizado. Medio por el que se expresa la voluntad general” y la Real Academia Española: “la opinión pública es el sentir o la estimación en que coincide la generalidad de las personas acerca de asuntos determinados”.

En la actualidad, la opinión pública puede construir o destruir una empresa, ya sea ésta comercial o política, y es debido a esto que la comunicación es un área que debe ser gestionada de manera coherente para lograr los objetivos que una organización se plantea.

Es uno de los fenómenos más complejos de los nuevos tiempos, que posee características complejísimas que afectan la vida de los ciudadanos, y es el desvelo de muchos profesionales de la opinión Pública.

Este concepto permitirá comprender los temas que a continuación se describen.

Antes de remitirnos al concepto de identidad, es necesario citar el concepto de **CULTURA**, que Edgar Schein define como un conjunto de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de hacer las cosas... “Éstas operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno”[5]

La cultura como autoimagen, define la identidad de una empresa. La cultura es la percepción macro que el personal de una compañía tiene de ésta. La organización, es como una red de significados, símbolos e imágenes, y cuanto más compartidos son éstos más sólida y fuerte es la cultura corporativa.

El concepto de **IDENTIDAD** de una empresa puede ser definido como la personalidad de la organización. Es lo que la hace individual, singular, y la distingue y diferencia de las demás organizaciones. “Es el conjunto de atributos o características con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos.”[6]

La identidad de la empresa no sólo es el escudo permanente que la diferencia de las demás, sino el “valor” que atrae la identificación, y la distingue de las demás.

La identidad corporativa es eso con lo que la empresa ha nacido, aquello en lo que se ha convertido, pero por sobre todo es aquello que ella decide ser; ésta decisión constituirá su discurso de identidad, es decir el conjunto de atributos elegidos y asumidos como propios. Por esto podemos decir que “la identidad de una empresa es el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuáles son visibles y otros no; es el conjunto de atributos asumidos por un sujeto como elementos definitorios de sí mismo”[7].

Es a partir del discurso de identidad que la empresa se comunica con sus diferentes públicos, y éstos a través del diálogo permanente que mantienen con la empresa, van construyendo una idea de lo que la empresa “es”.

La identidad de una empresa es lo que determina su imagen, pero a través del trabajo corporativo es posible destacar algunos rasgos de identidad en detrimento de otros, que estratégicamente no interesa explicitar.

Debido a estas razones, es posible continuar con el siguiente concepto, infiriendo que:

Cada ser humano no reacciona frente a una realidad neutral y objetiva, sino que nuestras reacciones son producto de la percepción que de esa realidad poseemos. Esta percepción constituye para cada uno de nosotros, la realidad.

La **IMAGEN** ha de ser entendida como un hecho subjetivo, un registro o representación que se forma en la mente de la persona que la percibe.

“La imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquélla producen en la mente de sus públicos”[8], es decir que los actos de una empresa se transforman (y muchas veces de manera involuntaria) en mensajes, lo que produce una repercusión en la mente de sus públicos, formando así una determinada percepción y opinión sobre esa empresa.

La imagen corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que la empresa proyecta hacia el exterior.

Luego, cada individuo comparte con un grupo de diversos públicos, la imagen que posee de la empresa. Estas interrelaciones de pensamiento configuran la imagen pública de la empresa en cuestión.

**Una de las formas de entender el proceso de formación de imagen en la mente de los públicos es a través de la “concepción gestáltica de la imagen corporativa”, concepto expuesto por Justo Villafañe, en su libro “Imagen Positiva”**

La concepción gestáltica de la imagen corporativa supone un proceso de conceptualización por parte del receptor, que metaboliza un conjunto de inputs, transmitidos por una empresa. En todo proceso de conceptualización, el receptor contribuye decisivamente en lo que al resultado final se refiere, es decir, existe una parte de dicho resultado que no depende del estímulo objetivo, sino del propio proceso conceptualizador del individuo (percepción de la realidad por parte de cada ser humano).

La imagen corporativa, es el resultado de la interpretación acumulativa de información de una empresa determinada, que llega a los públicos. Cada público interpreta la información de un modo diferente, y le asigna un significado específico. Esa interpretación se realiza en base a la Cultura de la sociedad y a las experiencias previas de ese individuo.

“La formación de la imagen, es un proceso lento que implica un trabajo paciente en forma de acciones coordinadas en un programa de largo plazo”[9]

Estas informaciones que reciben los públicos, no son simplemente acumuladas, sino que se da un proceso entre los diferentes tipos de información, que dará origen a una acumulación positiva en caso de informaciones concordantes, o una acumulación negativa, en caso de informaciones discordantes.

Justo Villafañe ilustra este hecho con un ejemplo práctico: el de la circunferencia que no lo es.

Muchas veces conceptualizamos una figura de una circunferencia como tal, pero al observarla, nos damos cuenta que tan sólo es algo que se le parece, pero que objetivamente, no es una circunferencia.

Conceptualizamos aquel estímulo como una circunferencia, ya que éste induce una estructura de la que poseemos un equivalente estructural en nuestro cerebro (en la memoria visual). Lógicamente este fenómeno exige una cierta similitud estructural entre el estímulo y dicho equivalente cerebral; el trabajo perceptivo necesario para hacer el “milagro” de tal conceptualización estará en función del grado de similitud entre ambos.

Si el estímulo es muy poco equivalente al concepto o pattern de circunferencia, no será posible tal conceptualización; si por el contrario, es muy parecido, se requerirá muy poco trabajo perceptivo y la conceptualización estará asegurada.

En lo que a la formación de la imagen corporativa se refiere, puede ser explicado

en términos similares.

- . La imagen corporativa es un concepto construido en la mente del público.(Circunferencia)
- . A partir de un estímulo no necesariamente real (Circunferencia que no lo es)
- . Que es corregido por dicho público (trabajo perceptivo)
- . Y cuyo resultado puede explicarse en términos de isomorfismo gestáltico entre el estímulo (lo que vemos, algo que se parece a una circunferencia) y la experiencia (lo que conceptualizamos, una circunferencia)

O lo que es lo mismo:

- . La identidad de la empresa, es decir el estímulo o circunferencia ficticia
- . La imagen o concepto que el público se forma de dicha empresa (en el ejemplo anterior, la circunferencia)
- . Un trabajo corporativo que explica la diferencia fenoménica entre los dos anteriores.

El último eslabón del proceso es la imagen de la empresa, que se forma en la mente de los públicos y es lo que se denomina Imagen corporativa.

La imagen corporativa posee al menos 3 dimensiones que hay que analizar si se quiere efectuar una construcción y posterior gestión de la misma. Éstas son:

*1. La auto imagen*

Es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma.

*2. La imagen intencional*

Es la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa. La imagen de una organización no se crea sino en la mente de los públicos, desde dicha empresa sólo se puede inducir, en mayor o menor grado, dicha imagen a partir de acciones estrictamente comunicativas y de difusión de lo que podríamos llamar su identidad comunicable. Es decir podemos inducir una cierta imagen –la intencional- a partir de su personalidad corporativa.

*3. La imagen pública*

Es la percepción que el entorno tiene de dicha empresa

Estas 3 dimensiones que conforman la imagen corporativa, también pueden abordarse desde otra perspectiva, la que posiblemente hará más fácil su comprensión:

- > *Imagen ideal*: Es la que la organización imagina al momento de diseñarla.
- > *Imagen proyectada*: La que se emite pudiendo ser diferente de la ideal
- > *Imagen real*: La que poseen los públicos[10]

Para finalizar con el marco teórico de referencia, se cree conveniente hacerlo con un párrafo que explica el objetivo primordial de las Relaciones Públicas, ya que el mismo permite sintetizar los conceptos anteriormente abordados.

Las **RELACIONES PÚBLICAS** son una de las tantas herramientas que manejan las organizaciones modernas y son en la actualidad la más importante estrategia de comunicación de mediano y largo plazo para lograr opiniones favorables de los distintos públicos con los que una entidad interactúa.

Desde el personal hasta los clientes, pasando por los proveedores, accionistas y distribuidores, distintos grupos de personas reciben constantemente mensajes que van conformando en sus mentes una imagen de la organización. Alcanzar una opinión positiva en ellos es la misión estratégica de las Relaciones Públicas.

## **HISTORIA DE LA EMPRESA**

Enclavada en pleno centro de Alta Gracia, ciudad pintoresca de las sierras de Córdoba, Argentina, declarado el casco histórico de la ciudad como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, se levanta el complejo fabril “TADAR S.A”.



Por más de 59 años ha producido una extensa variedad de productos regionales, de estilo indígena y ha creado artículos que se han convertido en íconos de espectáculos y artistas relacionados al folclore nacional.

Fue fundada en el año 1944 por Natalio Moisés Bijman, y con el paso de los años llegaron a trabajar más de 200 empleados en sus instalaciones. Hoy por diferentes motivos son sólo 30 empleados y la mayoría de ellos estuvieron desde el comienzo. Al fallecer su fundador, TADAR quedó a cargo de su hija, la arquitecta Graciela Bijman.

TADAR S.A, como toda empresa líder industrial, está preparada para brindar un aprovisionamiento rápido y eficiente de su producción a todos los mercados que lo requieran. Esto es posible gracias a la experiencia lograda en esta larga etapa de labor ininterumpida, ofreciendo prendas de calidad y buen gusto.

Sus principales productos son:

- . Ponchos
- . Ruanas
- . Fajas
- . Bolsos
- . Colchas
- . Etc...

Aproximadamente 90 artículos, los que pueden ser fabricados en diferentes colores.

Estos productos son diseñados artesanalmente en forma exclusiva, lo que ha permitido que formen parte de la historia del folclore argentino.

Tal es así que el “Poncho Coscoíno” y el “Poncho de la Doma” se han convertido en emblema de los festivales nacionales de Cosquín y Jesús María, respectivamente.

Soledad, artista reconocida de nuestro país, y de nivel internacional ha elegido a TADAR para plasmar su nombre y marca en un poncho de diseño exclusivo.

También TADAR ha creado la línea exclusiva “Che”Guevara, un poncho argentino que ha sido hecho ex-profeso para su exhibición en la casa donde el “Che” pasó su infancia, y que hoy funciona como Museo en la ciudad de Alta gracia.

La distribución de los productos se realiza a través de dos vendedores propios, directamente a los minoristas que se encuentran en las provincias de Salta, Jujuy, Tucumán, San Luis, Mendoza, Catamarca, Santiago del estero, La Rioja, Santa Fé, Entre Ríos, Corrientes, Misiones, Santa Cruz, Pcia de Buenos Aires y Córdoba.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

El trabajo de indagación será llevado a cabo en dos fases. La primera será de tipo exploratoria y la segunda de tipo descriptiva. [11]

El tipo de estudio EXPLORATORIO se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación que no ha sido abordado antes o ha sido poco estudiado.

Esta clase de estudio sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, investigar problemas del comportamiento humano, identificar conceptos o variables promisorias, sugerir afirmaciones o postulados verificables, etc. El estudio exploratorio, en este trabajo específico, nos permitirá conocer los atributos culturales y sociales que los habitantes de la ciudad de Alta Gracia consideran importantes y característicos. Estos atributos serán luego, los que asociaremos a la imagen que Tadar S.A desea proyectar.

En la segunda fase se utilizará un estudio del tipo DESCRIPTIVO, el cual busca “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. También, mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, ya que su principal objetivo es medir con la mayor precisión posible. Esto significa que en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se considera cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. Una vez concretada la fase exploratoria, pasaremos a la investigación descriptiva, ya que en esta instancia tendremos un considerable conocimiento del tema sobre el que se quiere trabajar, y es a partir de ese momento donde se estará en condiciones de formular las preguntas específicas y las acciones concretas para lograr así los objetivos planteados. Es decir que es aquí donde pasaremos a la etapa de intervención.

La fase exploratoria se relaciona con una investigación cualitativa que se divide en dos grandes etapas de análisis, las cuáles serán desarrolladas luego. Se realiza esta división, ya que la fase exploratoria coincide con los objetivos de indagación, planteados al inicio del trabajo.

En la primera etapa de análisis, se indagará a los empleados de la organización sobre la cultura corporativa de la empresa, a través de encuestas combinadas.

En la segunda etapa se diagnosticará la Imagen de la empresa en la ciudad de Alta Gracia. A su vez, esta etapa será dividida en dos momentos, para una mejor comprensión de la misma. En el primer momento se realizarán entrevistas abiertas y flexibles a una población delimitada entre hombres y mujeres de 20 a 60 años. Estas entrevistas tendrán como base una guía de pautas para saber cuáles son las grandes áreas de temas a tratar y así mismo para garantizar la flexibilidad de la entrevista. De esta forma se logrará cubrir todos los temas planteados y permitirá también desviarse si la situación lo amerita.

Aquí sólo se realizarán aproximadamente entre 15 y 20 entrevistas, mitad hombres y mitad mujeres dentro del espectro de edades anteriormente planteado.

El objetivo principal de este primer momento es lograr tener un conocimiento inicial de las opiniones de los entrevistados sobre determinadas puntos de análisis, y que éstos generen temas importantes y representativos, que serán luego utilizados, en el segundo momento de la segunda etapa de la fase exploratoria, para precisar la construcción de un esquema de encuesta masiva que será administrado a posteriori, a una población de aproximadamente 150/200 personas.

A continuación son expuestas las definiciones de la metodología que se utilizarán en este trabajo.

La POBLACIÓN o el universo, es el conjunto de unidades de análisis que son objeto de un estudio particular. Tal conjunto deberá estar definido con precisión en el tiempo y el espacio y a él se referirán los resultados obtenidos en la investigación por muestreo. Las unidades de análisis pueden provenir de diversas particiones de una población.

Se llama MUESTRA a un subconjunto de una población que comparte sus características en los aspectos de interés para la investigación. Este concepto va ligado al de Representatividad, es decir a su capacidad de actuar como “representante” de los elementos de la población que no han sido seleccionados. Tal representatividad no implica una identidad en todos los aspectos, sino sólo en aquellos que se encuentran bajo análisis.

El objetivo de una investigación por muestreo es obtener información acerca de una característica de la población a partir de datos provenientes de la muestra.

En este trabajo específico, se utilizará un MUESTREO NO PROBABILÍSTICO, por medio del cual, no es posible conocer a priori cuál es la probabilidad de que cada individuo de la población sea incluido en la muestra. Este tipo de técnica se utiliza en situaciones en que se pretende adquirir un conocimiento inicial de un problema que se encuentra escasamente delimitado.

Para este tipo de muestreo la elección no depende del azar sino de la voluntad de alguien. De esta manera los muestreos no probabilísticos, pueden clasificarse según quien sea el responsable de la elección en:

- < *Muestreo por cuotas*: se realiza una cantidad específica de encuestas sin indicar quienes serán los destinatarios de las mismas. Para reducir los márgenes de elección arbitraria se puede requerir que los elementos reúnan ciertas características.
- < *Muestreo de juicio o intencional*: también llamado “selección experta”. Aquí es el investigador quien decide cuales son los elementos más adecuados para realizar la investigación.
- < *Muestreo autoelegido*: se envían formularios a domicilio, lo que significa que la decisión de formar parte de la muestra queda en manos de la persona, ya que es ella quien optará por remitir el cuestionario o no hacerlo.
- < *Muestreo accidental*: esta modalidad consiste en entrevistar a los individuos que se encuentran accidentalmente en determinado lugar.

En este trabajo en particular, se utilizará una combinación de estos diferentes tipos de muestreos, tanto en la etapa exploratoria, como en la descriptiva.

La recolección sistemática de datos de poblaciones o de muestras de poblaciones puede obtenerse mediante el uso de entrevistas personales u otros instrumentos para obtener datos. Habitualmente a estos estudios se los llama *ENCUESTAS*[12], en especial cuando se ocupan de grupos de personas numerosos y muy dispersos.

Se los llama encuestas por muestreo cuando sólo se aplican a una fracción representativa de una población total.

## 1. Fase exploratoria

Esta fase se compone (como se explicó anteriormente) por dos etapas principales de análisis, las cuáles concuerdan con los objetivos de indagación planteados en la presentación del trabajo que son:

- Análisis de la autopercepción interna de la empresa
- Diagnóstico de la imagen actual de Tadar en Alta Gracia

- Primera etapa: AUTOPERCEPCIÓN INTERNA

Se le llama a esta etapa “autopercepción interna” ya que es aquí donde se observa cómo se percibe la empresa a sí misma, y es a partir de esta percepción como se construye la imagen interna de una organización.

Este concepto está muy ligado al de identidad, que como se expuso anteriormente en el marco teórico, la identidad de una empresa “es el conjunto de atributos con los que la organización se identifica y con los cuáles quiere ser identificada por los públicos”[13]. La identidad se expresa básicamente en su forma de actuar, en la manera de cómo desarrolla sus ideas y acciones, es decir en la cultura de la organización. De esta manera es como se estudia la Cultura de la organización para definir su identidad.

La expresión “Cultura de empresa o corporativa” define el estilo de vida de una organización, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de éstos con la organización, tomando como referencia el conjunto de ideas, normas y valores que comparten.

Para definir la cultura existente en Tadar se creó un modelo inductivo que infiriera el estado de dicha cultura a través de la medición y análisis de diferentes indicadores básicos. Para ello se llevó a cabo un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, las cuales arrojaron datos sobre conocimientos, actitudes, comportamientos, estados de opinión, valores dominantes, etc. de los diferentes grupos humanos que componen la organización.

En el anexo se puede observar dicho cuestionario que consta de 19 preguntas. Este cuestionario se distribuyó entre los empleados de la empresa.

A continuación se encuentra la tabulación de sus datos, también demostrados mediante gráficos.

Preguntas:

**1) ¿Conoce Ud. el año de creación de TADAR?**

- a) No, no puedo precisar ni la década
- b) Puedo precisar la década pero con dudas
- c) Puedo precisar sólo la década
- d) Lo conozco con exactitud

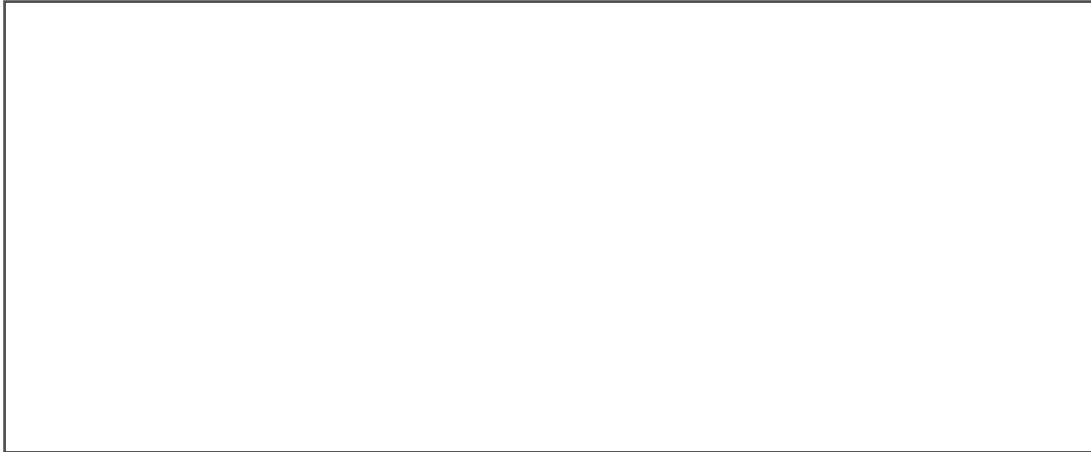


En la pregunta número 1 se puede observar que el 100% de los encuestados respondieron que conocían con exactitud el año de creación de la empresa. En la parte abierta de esa pregunta se pidió que lo escribieran y todos lo hicieron a la perfección (Año 1944). Todos los empleados encuestados han ingresado a la empresa en diferentes años, sin embargo todos conocen cuando fue fundada la fábrica.

**2) ¿Conoce Ud. los productos pioneros de Tadar, aquéllos que supusieron o suponen una innovación en el mercado?**

- a) Ninguno
- b) Algunos

- c) Casi todos
- d) Todos



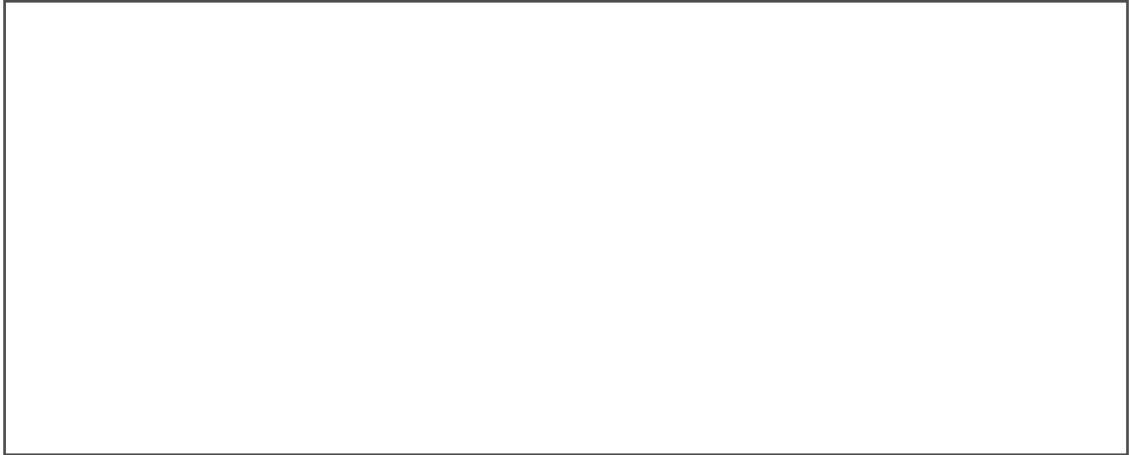
Como se puede observar en esta pregunta, casi la mitad (46%) de los encuestados respondieron que conocían “*casi todos*” los productos pioneros de la empresa. De todas maneras los resultados totales de esta pregunta siguen siendo favorables, ya que un 8% de los empleados conocen absolutamente “*todos*” los productos y esto tiene una correlación con los empleados de más antigüedad en la empresa, un 38% restante dice conocer “*algunos*” de dichos productos, y sólo una pequeña proporción de los encuestados (8%) no respondió la pregunta. La causa de este último dato es la escasa antigüedad de determinados empleados en la empresa.

Sin embargo, cuando en esta misma pregunta se pide que los enumeren, el 92% de los encuestados lo hace en forma fluida.

**3) ¿Conoce Ud. la filosofía o misión de Tadar, es decir qué es la empresa, qué pretende hacer y que propósitos tiene?**

- a) No la conozco

- b) La conozco algo
- c) La conozco bien
- d) La conozco muy bien



En la pregunta número 3 se observan respuestas variadas. El 38% de los encuestados no conocen la filosofía o misión de la empresa. Sin embargo un 23% dice conocerla algo, un 8 % conocerla bien, y un 31% dice conocerla muy bien. Para profundizar en ello, en la parte abierta de esta misma pregunta se les pide que enuncien la filosofía o misión de manera breve, y se descubrió que el 80% que lo hizo no coincidían en sus respuestas. Las respuestas recogidas fueron las siguientes: “Superarse cada día”,

- “Convertirse en la n°1 del país”,
- “Que se conozca en el mundo”,
- “Satisfacción del cliente, Prendas de Calidad”,
- “Progresar y dar fuentes de Trabajo”,
- “Ampliar el mercado, mejorar y aumentar sus productos”,
- “Ser la fábrica textil líder”,etc.

**4) ¿Conoce Ud. los productos ESTRELLA de Tadar, es decir aquéllos que caracterizan más a la empresa con relación a las demás?**

- a) Ninguno
- b) Algunos
- c) Casi todos
- d) Todos

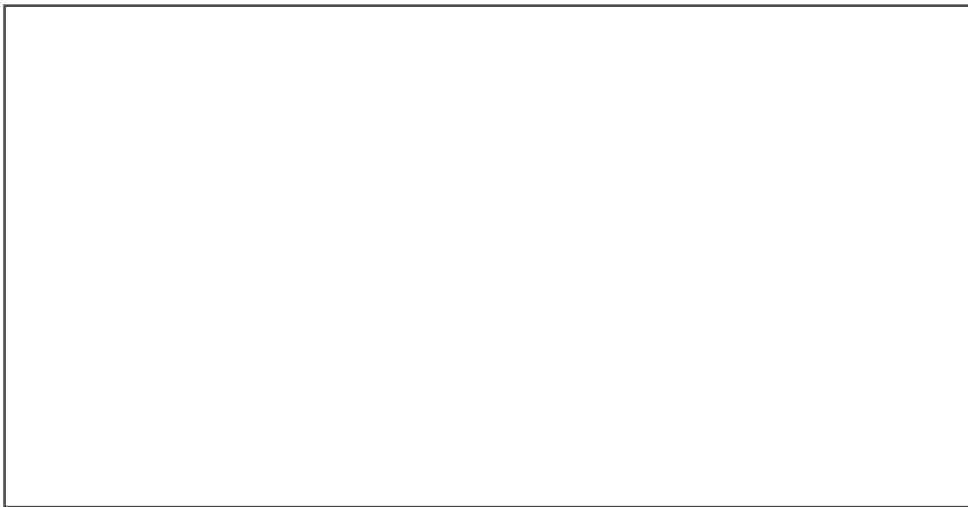


En la pregunta n°4 se puede observar que casi todos los encuestados tienen conocimiento de los productos “estrella”, sólo que en diferentes grados. Un 54% dice conocerlos todos, un 15% casi todos y un 20% conoce algunos. Sin embargo un mínimo 8% dice no conocerlos, y es debido al poco tiempo que hace que trabaja. Cuando se pide que nombren los productos estrella, todos los empleados citan en primer lugar los PONCHOS, y entre estos, aquéllos que a cada empleado le parecen más importantes. Aunque se observa una amplia diversidad de respuestas, el “Poncho argentino” es uno de los más nombrados.



**5) ¿Sabe Ud. si Tadar tiene alguna postura preestablecida respecto a la sociedad en la cual está inserta? (Por ejemplo: Preservación del medio ambiente, Difusión del conocimiento, Desarrollo de la cultura, etc.)**

- a) No lo sé
- b) Sé algo
- c) Lo sé bien
- d) Lo sé muy bien



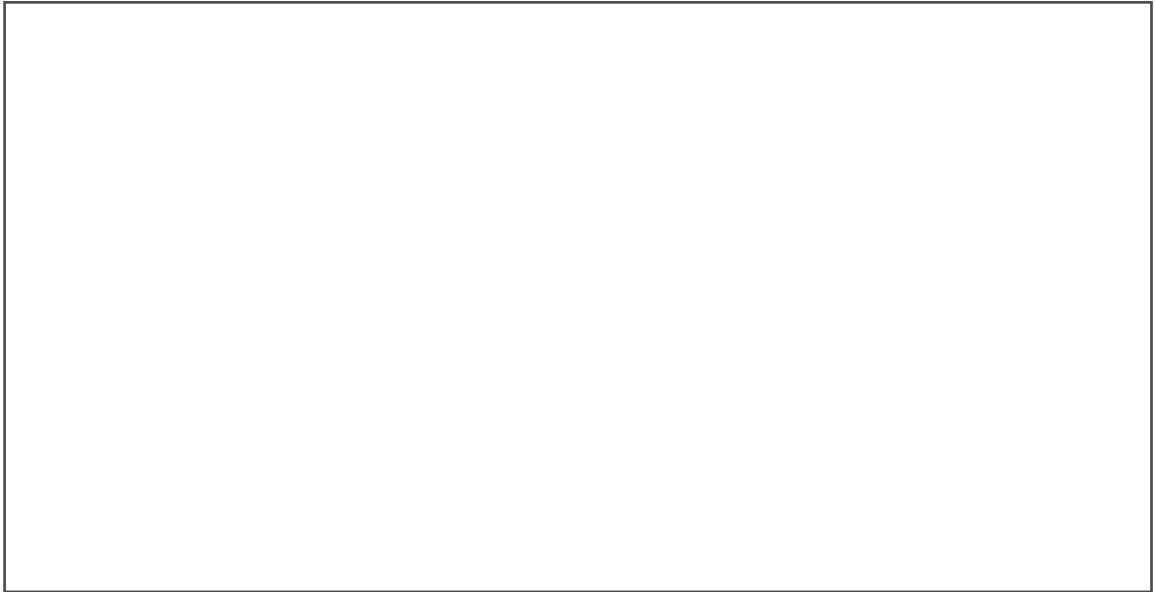
En esta pregunta vemos que las respuestas están definidas en un 38% por los que dicen saber algo sobre alguna postura tomada por la empresa y una gran mayoría compuesta por el 62% de los encuestados que dicen no saberlo. Cuando se pide que la nombren a los que saben algo, la gran mayoría no contestó, y sólo algunos expresaron que la postura era “Difundir el conocimiento” o “desarrollo de la cultura”.

Estos resultados se deben a que la empresa nunca ha comunicado si tiene una postura preestablecida respecto a la sociedad, es por eso que más de la mitad de los empleados encuestados manifiestan no saberlo, y el porcentaje restante sólo expresó alguna de las opciones del enunciado.

**6) ¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes de la empresa?. Márquelos con una cruz**

- Trayectoria

- Innovación
- Imagen de la empresa
- Productos variados
- Atención al cliente
- Tecnología
- Liderazgo en el mercado

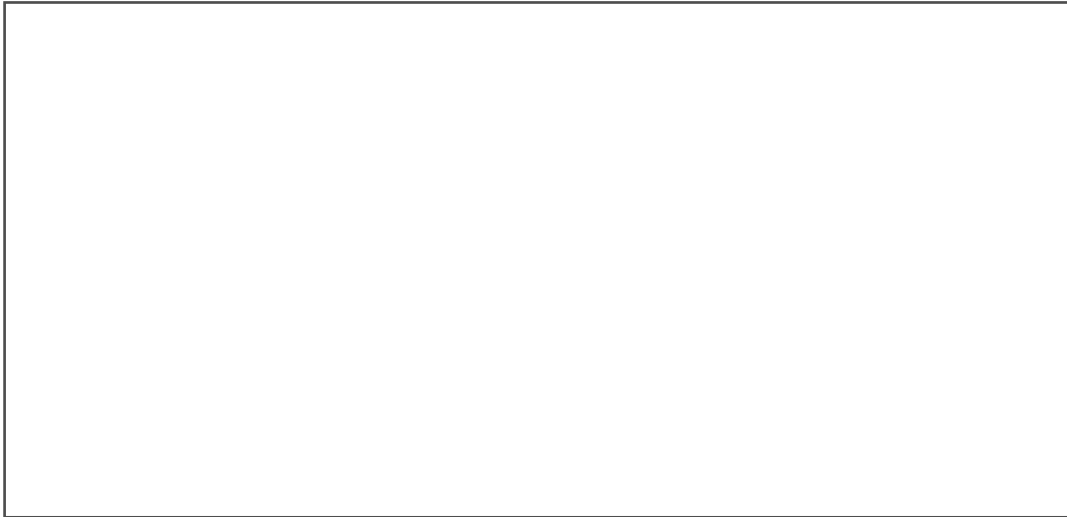


En la pregunta n°6 en mayor o menor medida, el 100% de los encuestados ha marcado alguna de estas opciones como característicos puntos fuertes de su empresa (se observa el diferente puntaje en el gráfico). También se observa que los puntajes máximos fueron obtenidos por *Trayectoria* y por *Liderazgo en el mercado*.

**7) ¿Independientemente de su antigüedad en Tadar, Puede Ud. destacar algunos valores o características que se hayan mantenido constantes en la empresa desde su fundación?**

a) No sé destacarlos

- b) Dudo si sabría destacarlos
- c) Creo que puedo destacarlos
- d) Puedo destacarlos con certeza



Esta pregunta presenta variedad de respuestas, ya que más de la mitad de los encuestados (59%) conoce los valores de la empresa que se han mantenido desde su fundación, y por otro lado un 46% duda o no sabe si los puede destacar. En la parte abierta de esta pregunta, donde se pide que los enumeren, los que lo han hecho han destacado lo siguiente:

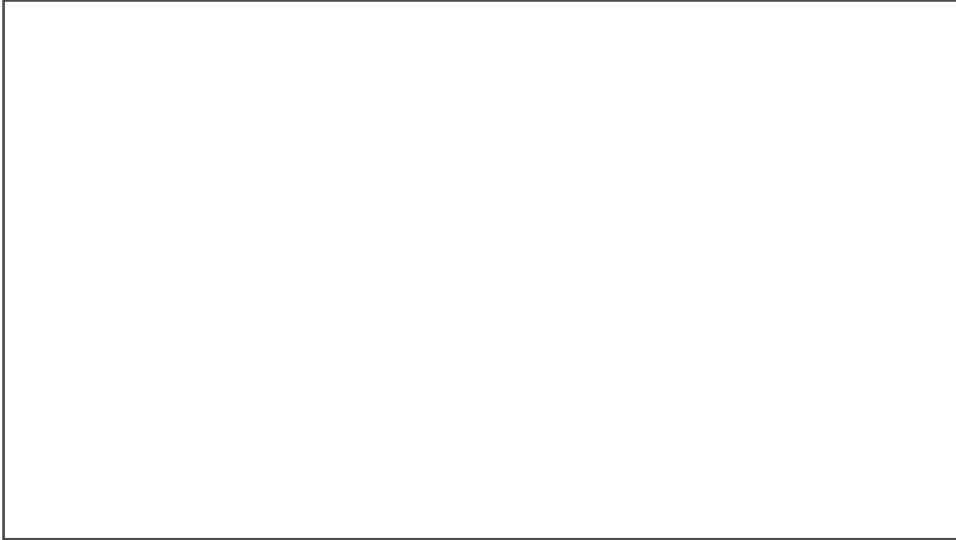
- “Control de calidad en los productos”
- “Honestidad y Prestigio”
- “Compañerismo entre empleados y empleadores”
- “Espíritu de trabajo”
- “Prolijidad y calidad constantes”
- “Superación e incentivo a los empleados”

Se observa que estas personas tienen cierta antigüedad en sus puestos de trabajo, por lo que se infiere que es debido a esto que conocen los valores. Además al ser estos valores positivos, permite comprobar que los empleados realizan su trabajo convencidos de lo que hacen y saben para qué lo hacen.

**8) ¿En relación con las empresas del sector, en qué posición cree Ud. que se encuentra Tadar?**

- a) Es poco importante
- b) Lejos del líder
- c) Cerca del Líder

d) Líder



La pregunta n°8 ha arrojado respuestas totalmente positivas, ya que el 100% de los empleados piensa que TADAR se encuentra en una posición de liderazgo dentro del sector. Esto, hace que el clima de trabajo sea muy favorable y los empleados estén motivados.

**9) ¿Le gustaría vestir de otra manera a como lo hace cuando está en el trabajo?**

- a) Sí, me gustaría vestir de otra manera
- b) Me gustaría cambiar algo
- c) Me da igual
- d) Esta bien así



Respecto a los uniformes de trabajo se observa que el 100% de los encuestados está muy a gusto con ellos. Al ser tan favorables las respuestas se puede inferir que la gente dentro de la empresa trabaja cómoda y que los uniformes son adecuados para los diferentes puestos.

**10) A su juicio, ¿Cómo cree que es el estado financiero de la empresa?**

- a) Malo
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Óptimo



La pregunta n° 10 también presenta un altísimo porcentaje de respuestas favorables, un 92% dice que el estado financiero de la empresa es bueno y un 8%, óptimo. Estas respuestas fueron arrojadas en su gran mayoría por tejedoras, canilleras, urdidoras, etc., es decir empleados que desempeñan los puestos específicos de la fábrica, y un bajo porcentaje por empleados de administración o de depósito y expedición. Esto demuestra que la gente, sea cual fuere su lugar de trabajo, percibe que la empresa “está bien”, y por lo tanto desempeñan su trabajo con seguridad.

**11) ¿Recuerda alguna crisis importante sufrida por su empresa en los últimos cinco años?**

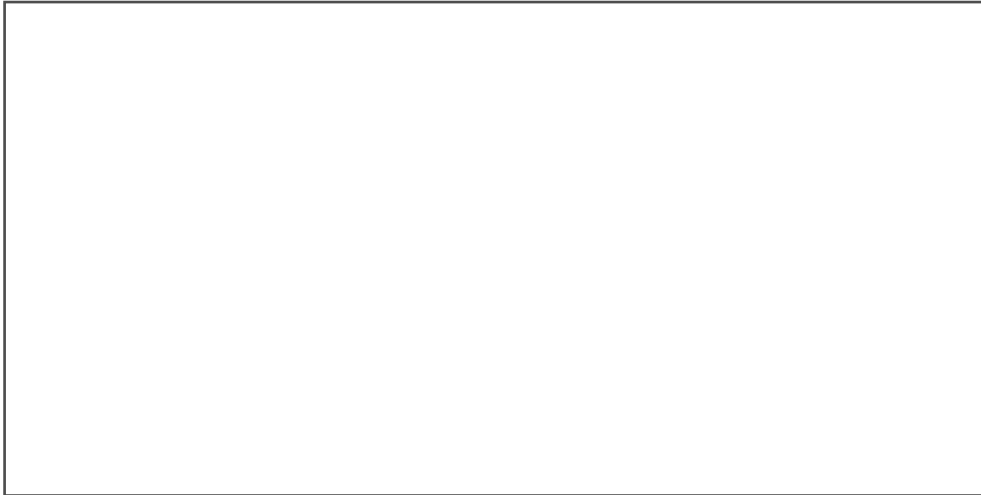
- a) Sí, la recuerdo perfectamente
- b) La recuerdo pero muy vagamente
- c) He oído hablar de ella
- d) No la recuerdo



Esta pregunta se ha prestado a confusión ya que el 85% de los empleados que dicen recordar una crisis acaecida en la empresa en los últimos 5 años, se refieren a una crisis que ocurrió hace más de 20 años (la fábrica se había incendiado). De todas maneras, a pesar de haber malinterpretado la pregunta, mucha gente recuerda o ha escuchado hablar sobre eso. Esto es un indicador que muestra que los problemas o crisis que atravesó o atraviesa la empresa son reconocidos por los empleados

**12) ¿Ha oído hablar o ha conocido directamente a algún personaje histórico de TADAR?**

- a) No he oído hablar nunca de alguien
- b) He oído hablar algo
- c) He oído hablar mucho
- d) Lo he conocido personalmente



Esta pregunta es altamente positiva en sus respuestas. El 84% de los empleados ha conocido personalmente al personaje histórico de TADAR y un 8% ha oído hablar sobre sus cualidades predominantes. Esta pregunta, como alguna de las otras tiene una parte abierta, allí a los empleados se les pidió que expresaran la característica por la que ese personaje se hizo famoso. Allí se constató que todos coincidieron nombrando al fundador de la empresa Sr. Natalio Bijman y destacaron en él “su lucha por la empresa”, “su capacidad y preocupación por el personal”, “su perseverancia”. Expresaron que era un hombre de bien, constante, metódico, les había enseñado a trabajar y era una excelente persona. Todo esto demuestra el cariño que todos sentían por él y el compromiso que todos tienen por su trabajo.

**13) Por favor, enumere por lo menos un valor, atributo o rasgo característico de la empresa que compartan Ud. y sus compañeros**

.....  
.....

La pregunta n°13 es 100% abierta y las respuestas obtenidas fueron:

- Trabajo fecundo
- Estímulo a los empleados



- Cordialidad de la patronal
- “Somos una familia”
- Producción y calidad
- La lucha en común por el bien de la fábrica
- El trabajo
- Ayuda constante por parte de los patrones
- El empuje y el apoyo
- Respeto
- El espíritu y la voluntad de trabajo

Aunque las respuestas arrojadas no hayan sido unánimes, en todas ellas se puede observar su aspecto positivo, lo cuál indica que los empleados comparten valores o características propias de la empresa, importantes para el óptimo desarrollo del trabajo de cada uno, lo que desemboca en éxitos compartidos.

**14) Probablemente existe un hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le une a Ud. más a la empresa**

- a) No existe ninguno
- b) Aunque exista no sabría precisar cuál es
- c) Sí, existe pero de manera indefinida
- d) Sí, existe un hecho concreto

Excepto por un escaso 8%, existen hechos o actitudes (que no es el salario) que a los empleados de TADAR (92%) los une más a ella y ellos son:

“Trabajar con tranquilidad y comodidad”

“Trato especial con los empleados”

“Oportunidad de trabajar nuevamente”

“Buena disposición de la patronal”


“La amistad”

“El afecto, respeto y reconocimiento de los patrones”, etc.

Nuevamente se observa una actitud positiva para con la empresa, lo que hace que los empleados trabajen “con la camiseta puesta” y se sientan a gusto con lo que hacen.

**15) También probablemente exista algo, no de tipo salarial que lo separe a Ud. más de su empresa**

- a) No existe ninguno
- b) Aunque exista no sabría precisar cuál es
- c) Sí, existe pero de manera indefinida
- d) Sí, existe un hecho concreto



En la pregunta n°15, la totalidad de los encuestados responde de manera favorable y positiva, ya que no hay nadie en la empresa que sienta que hay algo negativo que lo separe de ella.

Esto nuevamente, refleja la comodidad con la que la gente realiza sus actividades.

**16) ¿Cree Ud. que Tadar se diferencia respecto a las empresas del sector, de manera positiva?**

- a) Nada
- b) Algo
- c) Bastante
- d) Mucho



En esta pregunta se observa que el 100% de los empleados cree que TADAR se diferencia en forma positiva en relación a las empresas del sector. Se le preguntó a la gente en qué consistía esa diferencia, y las respuestas fueron:

“Por tener una excelente trayectoria”

“Prestigio”

“Por su mercadería”

“Porque es la más grande y una de las primeras”

“Por la calidad y terminación en sus productos”

“Por cantidad y calidad de las máquinas”

“La imagen de la empresa”

“Variedad y creatividad en los artículos”.

Estas percepciones de los empleados repercuten de manera favorable en la manera de hacer su trabajo y en la imagen que ellos proyectan hacia el exterior.

**17) ¿Y cree Ud. que esta empresa es negativamente diferente a las de su sector?**

- a) Nada
- b) Algo
- c) Bastante
- d) Mucho



Esta pregunta, es la inversa a la anterior y como se puede observar existe una perfecta correlación con aquella, ya que al preguntar si TADAR se diferencia negativamente, el 100% de los encuestados respondió en “Nada”, exactamente el mismo porcentaje que dijo que la empresa “Sí” se diferenciaba en forma positiva de las de su sector.

**18) Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de la empresa: (Marque con una cruz)**

|                                   | Muy poco  | Poco     | Bastante  | Mucho     |
|-----------------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Competencia interna               | ***** (6) | **** (4) | *(1)      | *(1)      |
| Compañerismo                      | *(1)      | *(1)     | ***** (5) | ***** (5) |
| Seguridad en el empleo            |           |          | ***** (7) | ***** (5) |
| Adicción al trabajo               |           |          | ***** (7) | ***** (5) |
| Problemas comunicacionales        | ***** (7) | **** (4) | *(1)      |           |
| Lo que importa son los resultados |           |          | ***** (5) | ***** (7) |
| Cohesión interna                  | ** (2)    | *(1)     | *** (3)   | **** (4)  |

En líneas generales, la pregunta 17 no presenta un gráfico, debido a que la consigna aquí fue marcar con una cruz las afirmaciones que se corresponden con la realidad de la empresa. Es por ello que se puede inferir lo siguiente:

- Los empleados piensan que hay muy poca competencia interna. Esto es así porque cada uno tiene asignado su puesto de trabajo con anterioridad, y cada uno se limita a hacer lo que le corresponde.
- También piensan que hay mucho compañerismo. Esto se manifiesta en la forma en que los empleados que más saben ayudan a los compañeros nuevos.
- Que la seguridad en el empleo es bastante. Esto puede ser analizado desde dos puntos de vista. Por un lado, los empleados trabajan cómodos y seguros porque en el lugar de trabajo han sido tomadas las precauciones correspondientes. Por otro lado, los empleados sienten que existe seguridad en el trabajo, en cuanto a que hoy por hoy, la empresa está pasando por un buen momento y tiene la necesidad de producir, es decir necesita esa mano de obra.
- Piensan que son “bastante adictos al trabajo”, esto significa que trabajar en TADAR es algo agradable porque les gusta lo que hacen, se sienten cómodos y apoyados por la empresa.
- En la empresa los problemas comunicacionales son muy pocos
- En TADAR importan mucho los resultados, y este lema es algo internalizado por los empleados, ya que cada uno sabe cuál es la función que debe realizar y cuán importante es para lograr entre todos resultados positivos.
- En cuanto a la cohesión interna, existen diferentes puntos de vista, pero la mayoría piensa que es mucha. Este enunciado, probablemente haya tenido problemas de comprensión.

**19) ¿Cuáles son, a su juicio, los puntos débiles característicos de Tadar?**

- Falta de organización en ventas
- Falta de información sobre nuevos mercados

- Escasa organización interna
- Conflictos laborales
- Baja productividad
- Períodos cortos de venta
- Altos costos fijos
- Elevados precios
- Materias primas caras
- Inadecuados equipos productivos
- Falta de motivación de los empleados



En esta pregunta, todos los puntos débiles mencionados fueron compartidos por todos los empleados encuestados, sólo que en diferentes grados. Sin embargo los más destacados por más de la mitad de los empleados (54%) fueron “Materias primas caras”(31%) e “Inadecuados equipos productivos”(23%). En segundo lugar la “Falta de motivación en los empleados” y los “Períodos cortos de venta” (30%) y por último los “Conflictos labores” y una “escasa organización interna”(16%)

### **Conclusión de las encuestas realizadas en la primera etapa de la fase exploratoria sobre cultura corporativa.**

Una vez analizadas todas las respuestas brindadas por los encuestados, en relación a la investigación realizada sobre la cultura de TADAR, se puede deducir que la empresa posee una fuerte cultura corporativa, la cual se corresponde con las características tomadas como propias por

la empresa.

La participación y pertenencia a una Cultura corporativa dada abren el camino a un lenguaje particular, elaborado y compartido con los demás[14], esto se ve plasmado en las diferentes respuestas brindadas por los empleados, ya que utilizan un lenguaje común y compartido.

En la mayoría de la preguntas se percibe como la identidad individual llega a ser identidad colectiva cuando en las encuestas, los empleados emplean la palabra *nosotros*, reforzándose así la pertenencia a la organización.

Otro aspecto a tener en cuenta, es que la vicepresidenta de la empresa se ocupa personalmente del lado humano de la fábrica, y esto es algo que han recalcado los empleados (Habla personalmente con cada uno de ellos, tiene flexibilidad en cuanto a los horarios de trabajo, permite ausencias justificadas, y si es necesario o los empleados lo requieren los ayuda en su vida privada).

Además, al referirse a su trabajo, los empleados dicen amar lo que hacen, como así también el producto que ellos fabrican. Esto es así porque los empleados le confieren al fundador de TADAR importancia y mucho respeto, y relatan como él mismo ha inculcado en ellos desde el primer día, la forma en “que se hacen las cosas”, “el amor por los productos”, y “el compromiso y esmero en cada una de las tareas”.

Además TADAR no tiene un organigrama formalizado y utiliza muy pocas reglas formales. Los memorandos no son necesarios, ya que las directrices son dadas personalmente por quien corresponde. La ausencia de tarjetas y de espacios de identificación, indican una jerarquía menos inflexible que en otras empresas de similar envergadura.

A pesar de todo ello, la organización es eficaz y el trabajo se cumple en tiempo y forma. No es en vano que hace casi 60 años, la empresa aún permanece en el mercado. Eso es posible ya que los empleados comparten un sistema de creencias y de reglas implícitas, que hace que todos se dirijan hacia la misma meta. Otro factor importante que permite que esto sea así, es la libertad que poseen todos los empleados de dirigirse a la presidenta o a la vice presidenta de la empresa, sin ningún inconveniente ya que TADAR no tiene una jerarquía rígida, y eso hace que los empleados perciban que nadie es mejor que nadie, y que todos se comunican a un mismo nivel.

Estos son algunos de los indicadores, que me permiten inferir que TADAR posee una fuerte y arraigada Cultura Corporativa.

- Segunda etapa: IMAGEN ACTUAL DE TADAR EN ALTA GRACIA

Una vez finalizado el estudio de la primera etapa de análisis, estamos en condiciones de pasar a la siguiente. El objetivo primordial de esta segunda etapa es diagnosticar la imagen de la empresa, para lo cual se realizará el estudio en dos momentos para una mejor comprensión. Ambos momentos están interrelacionadas, ya que los datos que se recaben en el primero, serán utilizados para construir un instrumento, que se utilizará luego en el segundo momento. Es decir que el primer momento es un medio para lograr un fin: el segundo momento.

## MOMENTO 1

Es en este momento donde se realizan las entrevistas abiertas a un pequeño grupo de personas, teniendo como patrón una guía de pautas para poder tratar diferentes temas centrales, y si es necesario profundizar en otros que no estén estipulados, logrando así flexibilizar las

entrevistas. Las características de los entrevistados, han sido expuestas dentro de los “Aspectos metodológicos”.

A continuación se observa la guía de pautas utilizada, y el informe de las entrevistas realizadas:

## Guía de Pautas

### Área 1

- Descripción de la ciudad de Alta Gracia
- Características sobresalientes de la ciudad
- Lugares característicos de Alta Gracia
- Lugares representativos de la ciudad
- Características que hacen representativos a esos lugares

### Área 2

- Comercios o empresas representativos de Alta Gracia
- Qué los hace representativos (Productos, Historia, Conocimiento, etc.)
- Experiencia personal con esas empresas

### Área 3

- Si digo TADAR, que puede decirme sobre ello?
- Productos que comercializa
- Ubicación de la Fábrica
- Experiencia con sus productos
- Descripción de un poncho de buena calidad
- Qué es para Ud. un artículo regional
- Nombre artículos regionales
- Si TADAR representa las artesanías cordobesas, qué valores representa: “Lo local”, “Lo regional”, “Lo tradicional”, etc.

Como se observa esta guía de pautas va de lo general a lo particular, para poder así contextualizar la información obtenida.

## Informe diagnóstico

En el área n°1, los datos arrojados fueron los siguientes:

La mayoría de los entrevistados piensa que Alta Gracia es una ciudad linda, tranquila, pintoresca con mucha variedad de museos históricos y muy rica culturalmente. Por el contrario piensan que no es una ciudad turística, porque no está preparada para el turismo, tiene pocas alternativas y le falta crecer en el tema.

La característica sobresaliente, que han destacado los entrevistados, es que es una ciudad “HISTÓRICA” en primer lugar, y en segundo se ha destacado su aspecto “CULTURAL”.

Fueron nombrados muchos lugares como característicos de la ciudad, y un factor de importancia es que todos los entrevistados coincidieron en la nómina de los mismos. Sin embargo



los más destacados fueron:

1. TAJAMAR (porque es poco común ver un lago dentro de una ciudad)
2. MUSEOS (por la riqueza de su patrimonio histórico y cultural)
3. IGLESIA CATEDRAL (porque es una construcción jesuítica muy antigua)

Los datos anteriores fueron muy similares a los datos obtenidos en “Lugares Representativos de la ciudad”. Estos fueron, en primer lugar el TAJAMAR, en segundo el casco histórico declarado PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD, y por último los diferentes museos situados dentro de la ciudad. Cabe recalcar que es considerado como el más representativo “EL MUSEO DEL CHE”, dentro de los mencionados.

La mayoría de los entrevistados, coincidió en que la característica que hace representativos a esos lugares es la HISTORIA que conlleva cada uno de ellos

Como se observa en la guía de pautas, este ítem finalizaba esta primera parte. Sin embargo la situación ameritó preguntar a los entrevistados “Qué es algo representativo para cada uno de ellos”. Se creyó conveniente profundizar en este tema debido a que la segunda parte de la guía de pautas trata sobre ello, y es de suma importancia para este trabajo.

Hubo muchas definiciones sobre el tema, pero la mayoría dijo que algo representativo, es “algo que caracteriza a un lugar, que con sólo verlo u oírlo sabe lo que es”, “algo que uno puede asociar e identificar”, “algo que tiene una característica determinada que se destaca ante las demás”.

En el área n°2 se pidió que nombrasen “Comercios o empresas representativos de la ciudad” y la característica que los hace representativos.

Aquí también hubo diversas respuestas, pero la gran mayoría coincidió en las siguientes:

1. ORESTE BERTA ( es representativa por la actividad, por la importancia y reconocimiento a nivel nacional y mundial, por el prestigio y por la capacidad e inteligencia)
2. Supermercados BECERRA (es representativo por la trayectoria y la antigüedad, por ser una de las pocas cadenas de Latinoamérica con un solo dueño, por la permanencia en el tiempo y el progreso, y porque es un empresario de Alta Gracia muy fuerte)
3. Empresas TEXTILES (La TEXTO FABRIL es representativa por la importancia que tiene como empresa en Argentina, por la antigüedad, y por el producto que fabrica.) ( y TADAR S.A por la antigüedad, y por los productos que fabrica)

Cabe aclarar que algunos de los entrevistados respondieron Empresas textiles sin especificar cuáles, y otros que sí lo hicieron.

Ciertos sujetos entrevistados no respondieron TADAR porque creen que no nos representa, pero a su vez creen que debería hacerlo.

La tercera área de esta guía de pautas, es más específica ya que apunta a obtener información puntual de la empresa objeto de estudio.

Tadar S.A fue definida como “Empresa textil con mucha antigüedad en la ciudad, que fue una gran fuente de trabajo, que fabrica tejidos, ponchos y vestimentas y venden en el país y al exterior”.

Ésta es una definición que ha sido unificada de todas las obtenidas por los entrevistados.

Los entrevistados dijeron que la empresa fabrica:

- Ponchos
- Bolsos
- Fajas
- Mantas
- ELÁSTICOS
- Flecos
- telas
- Ruanas
- Pullovers
- Chalecos
- Riñoneras
- Chalinas
- Agarraderas
- Bufandas
- Alfombras
- Vestimenta
- Hilos

Muchos de los artículos recién nombrados, no corresponden a productos fabricados por Tadar. Además la palabra elásticos ha sido resaltada porque no sólo que Tadar no los fabrica, sino que son fabricados por otra empresa de Alta Gracia: La Texto Fabril

Algunos de los sujetos encuestados afirmaron haber comprado elásticos en TADAR hace mucho tiempo, cosa que no es posible. Y hubo otros que no sabían que Tadar fabricaba ponchos, y mucho menos otros productos.

Con respecto a la ubicación de la empresa, se han encontrado tres tipos de respuesta: Algunos dijeron “No tener idea donde estaba ubicada”, una minoría respondió a la perfección la ubicación (calle San Juan Bosco), y la mayoría emitió una dirección incorrecta (Calle San Juan Bosco esquina Mateo Beres). Esa ubicación incorrecta para Tadar corresponde a la empresa La Texto Fabril.

Como se puede observar aquí y en el ítem anterior, algunas de las personas entrevistadas desconocen aspectos claves de TADAR.

La mayoría de los entrevistados jamás ha adquirido un producto de la empresa, ni ha tenido siquiera algún tipo de experiencia. A pesar de ello, piensan que son de “buena calidad”. Un poncho de calidad, sería para ellos, de “lana, con materias primas seleccionadas, de colores clásicos, con flecos, de diferentes tamaños y modelos, con guardas, buena trama, y buena terminación”. Y si son regionales deberían tener una “referencia histórica del lugar”, “el nombre de la ciudad o algún detalle que diferencie a la ciudad”, “alguna característica de la zona que representen y los colores típicos de esa zona”.

Sólo una minoría de los entrevistados ha comprado algún producto de TADAR, y consideran que es de muy buena calidad porque hace “más de 20 años que lo conservan”y “siguen intactos”.

Para profundizar en el tema, se pidió que definieran “que es (para ellos) un artículo regional” y la definición encontrada es: “algo que representa la cultura, la tradición, la historia y las costumbres de una región o un país”; “Algo típico de nuestro folclore, que se fabrica en la zona, original y único”.

*Observaciones finales:* Casi la totalidad de los sujetos entrevistados compraría un poncho en una casa de regionales, porque no sabe fehacientemente si se los puede adquirir en la empresa, o si TADAR tiene venta al público.

La consideran como una empresa “cerrada” que no muestra lo que hace y no se quiere dar a conocer, y no promociona sus productos

Consideran que Tadar es una empresa reconocida, pero se debería dar más a conocer, lo que es, lo que hace, sobre todo en Alta Gracia, para que ellos mismos como ciudadanos puedan hacerla conocer al turismo.

Les parecería importante que Tadar fomente eventos culturales, que tengan que ver con lo tradicional y lo folclórico, para que esto adquiriera más relevancia.

Piensen que en su momento fue muy respetada, pero que ahora no la conoce tanta gente y deberían fomentar lo que era antes, por ejemplo empezando desde los chicos de las escuelas de Alta Gracia, que ni siquiera saben que esta empresa existe.

Tienen conocimiento que Tadar vende en diferentes provincias de Argentina.

Consideran que Tadar, por lo que hace representa lo regional (lo nuestro como argentinos) y por ende lo tradicional. Sin embargo no saben si la empresa nos representa en algún evento.

Existe también desconocimiento o confusión respecto a lo que la empresa fabrica, a su trayectoria y ubicación de la misma.

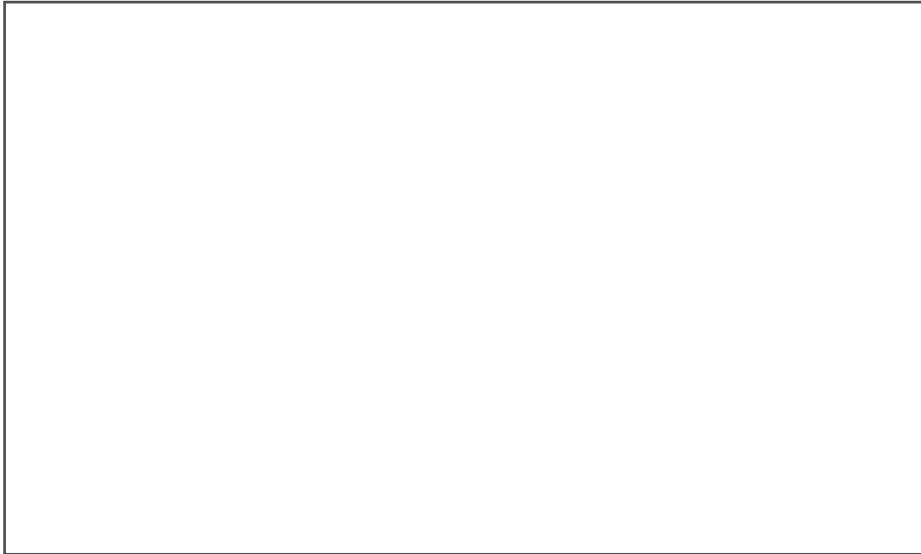
## **MOMENTO 2**

Como se expresó en el apartado anterior, este segundo momento está estrechamente relacionado con el primero, ya que es aquí dónde se utilizan los datos obtenidos en el primer momento. A partir de la información recogida mediante las entrevistas se construyó en este segundo momento, un esquema de encuesta masiva que fue administrado a 173 personas, todos habitantes de la ciudad de Alta Gracia. El objetivo principal de este momento es obtener conocimiento respecto de la imagen que Tadar posee actualmente en la ciudad de Alta Gracia, a través de encuestas a un grupo de personas que son representativas de la población.

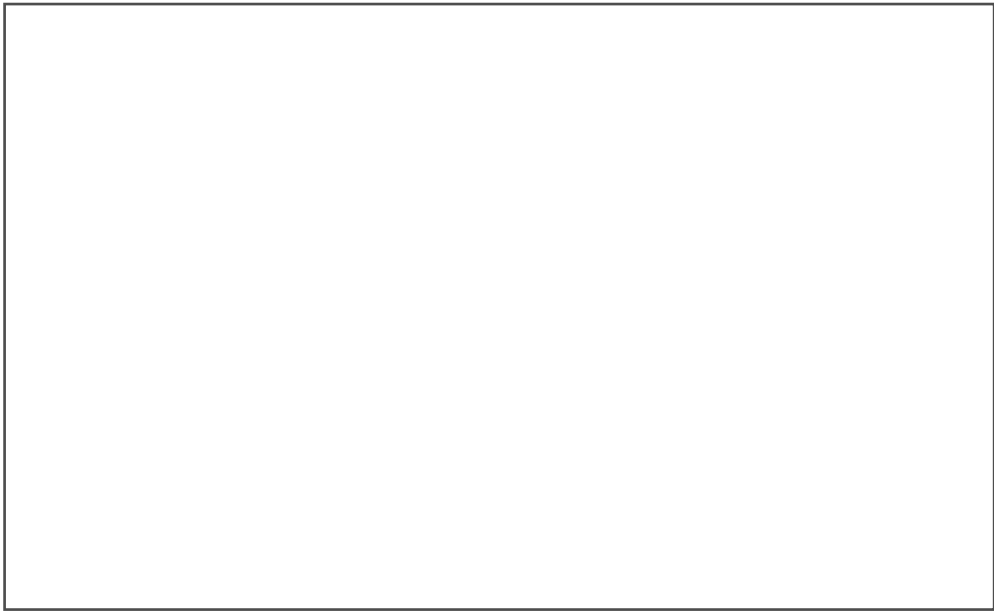
En el anexo se puede observar la encuesta, que consta de 11 preguntas cerradas y 1 abierta. Y a continuación se observan esas preguntas ya tabuladas, también explicadas mediante gráficos:

- 1) En la primera pregunta, se indagó sobre empresas de AG que producen artículos regionales. Las respuestas, como se observa en el gráfico, son muy variadas ya que se mencionan empresas de diferentes rubros: marroquinería, panaderías, miel, bijouterie, bombos, marmolería, etc..Todas empresas de la ciudad. El 54% respondió Tadar, lo cuál indicaría un gran reconocimiento de la empresa por parte de más de la mitad de los encuestados, sin embargo esto no es así, ya que los encuestados no respondieron Tadar como primera marca de recordación (es decir, como “lo primero que les viene a

la mente”), sino que lo hicieron al finalizar la encuesta, luego de saber que la misma se trataba de Tadar.



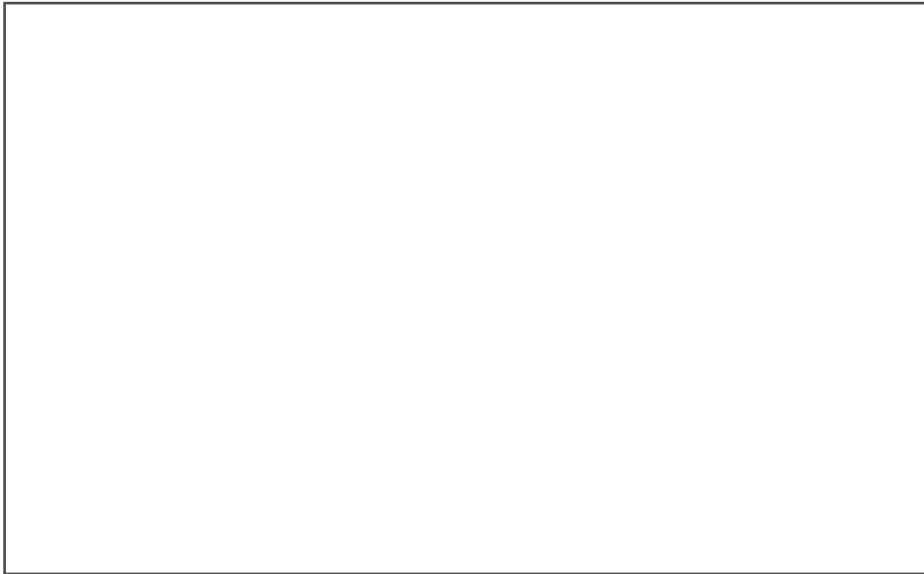
2) En esta pregunta se indagó acerca del conocimiento de Tadar. Un 65% respondió *conocer la empresa*, un 23% de los encuestados afirmó que la conoce *a la perfección*, un 9% dice haberla *sentido nombrar*, y un pequeño 3 % *no sabe de su existencia*. Cabe destacar que es importante que la mayoría de los encuestados conozcan la empresa, sin embargo a partir de estos datos, aún no se puede inferir nada.



3) En esta pregunta la totalidad de los encuestados respondió que Tadar se encuentra dentro de la ciudad, lo cual es real.

4) Esta pregunta es acerca de la dirección de Tadar. Entre las opciones se encuentra: la verdadera dirección que es San Juan Bosco 66, una falsa que es Mateo Beres al 300 y la dirección de una empresa vecina a Tadar (La Texto Fabril) , con la que la gente la confunde, que es Mateo Beres y San Juan Bosco.

Entre las respuestas arrojadas la mitad de los encuestados (51 %), conocía con exactitud la verdadera dirección, un importante 34% afirmó que la dirección donde está ubicada la Texto fabril es la de Tadar, un 6 % marcó la errónea y un 9% contestó no saber. Aunque este último porcentaje parece irrelevante, no lo es, debido a que Tadar está en pleno centro de la ciudad y tiene una trayectoria de más de 50 años.





5) En la pregunta n°5 se preguntó en cuál o cuáles áreas creen los encuestados que desarrolla su acción Tadar. Hay 2 opciones verdaderas: ponchos y ruanas y todas las demás falsas. Entre éstas hay algunas que se podría decir tienen relación con los ponchos, como boleadoras y mates, pero que a pesar de ello no corresponden a la acción de Tadar.

Las opciones “Ropa de trabajo” y “Comestibles”, no tienen absolutamente nada que ver con la empresa, sin embargo han sido colocadas para testar el nivel de sinceridad de las respuestas de los que dicen conocer la empresa. Lo mismo ocurre con la opción “Elásticos”, sólo que ésta corresponde al producto que fabrica La texto fabril, empresa que como remarqué en la pregunta anterior se encuentra lindando con Tadar, y es motivo de confusión por parte de la gente.

Los porcentajes del gráfico corresponden a la totalidad de respuestas brindadas por la gente, y en esta pregunta podían marcar más de una opción, por lo tanto hubo gran diversidad de respuestas ya que, por un lado hubo muchos encuestados que respondieron “ponchos y ruanas”, es decir correctamente; otros que también lo hicieron correctamente, pero también agregaron “elásticos”, y una minoría de respuestas compuesta por “mates”, “boleadoras”, “comestibles” y “ropa de trabajo”.



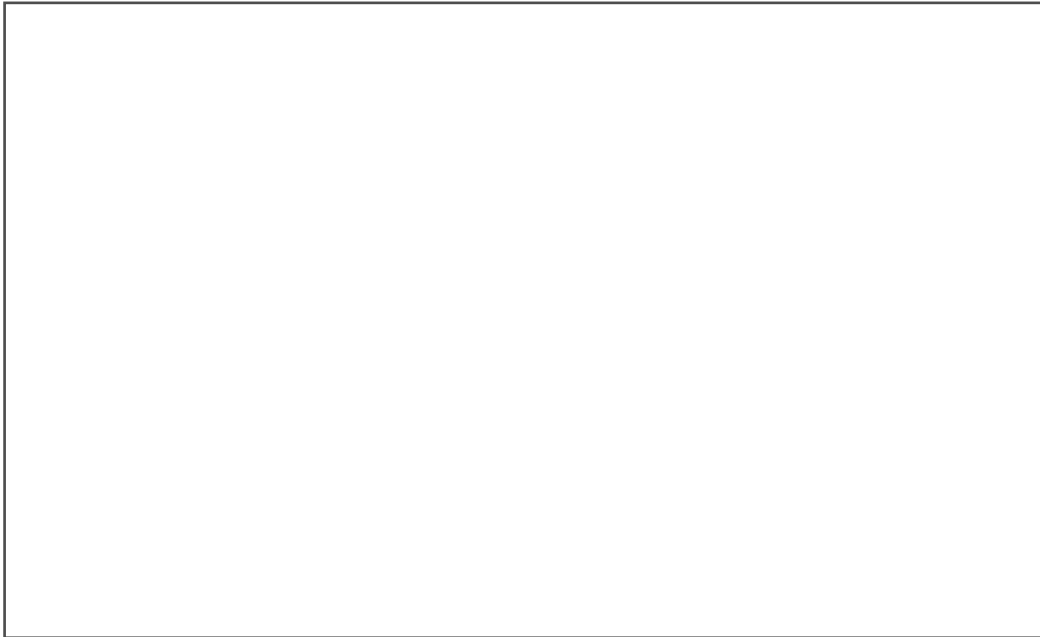
6) En esta pregunta, la consigna era identificar a Tadar con una/s de esta/s frases.

Cabe destacar que la mayoría de las respuestas de los encuestados fueron beneficiosas para la empresa, debido a que fue identificada con atributos positivos, como por ejemplo se observa en el gráfico que el 38 % de los encuestados considera que Tadar es una empresa con prestigio, y el 33% de ellos piensa que tiene buenos productos. Sin embargo un pequeño, pero no por ello irrelevante 10 % considera que Tadar es una empresa anticuada, cuando se les pregunta por qué expresan que “es la sensación que les da cuando la ven”. En contraposición a esto existe un 3% de los encuestados que piensa que Tadar es una empresa moderna.

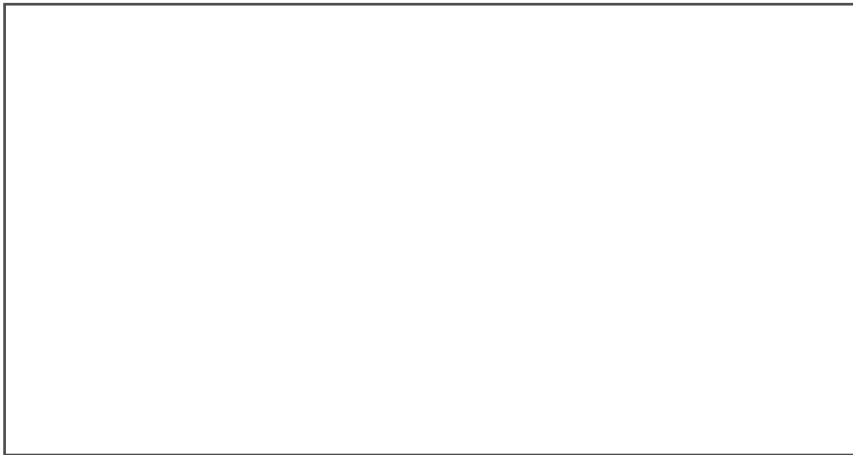
Un 5 % considera que es una empresa líder, es decir que está bien posicionada en el rubro. El mismo porcentaje de encuestados (5 %) respondió que tiene buenos precios, por lo que se puede inferir, que esto se debe a que es muy poca la gente que alguna vez compró en Tadar.

El restante 6 % escogió la opción “otra”, y al responder “cuál”, las respuestas más encontradas fueron:

“Debe hacerse conocer”; “No se publicita”; “Muchos creen que ya no está”, “No se conocen mucho los productos”; “Le falta un cambio de cara”; “Es una empresa tradicional”; “ni idea”, entre otras.



7) La pregunta n°7 es sobre los *aspectos que la gente considera importantes a la hora de valorar una empresa de productos regionales*. La mayoría de los encuestados marcó “Calidad” y “Tipo de materia prima” como los más importantes, 38% y 21% respectivamente. Seguido a éstos: “Trayectoria” (19%), “Prestigio” (12%) y por último “Tecnología” (8%). Sólo un 2% consideró importantes otros aspectos como precio, creatividad, conocimiento histórico-cultural, renovación de la imagen de marca, etc.



8) En esta pregunta, sobre si Tadar representa o no a Alta Gracia, se encontró el 100% de las respuestas, repartidas casi equitativamente entre las 4 opciones posibles. Casi una cuarta parte de los encuestados considera que Tadar *no representa para nada* a Alta Gracia, y justifican su respuesta argumentando que esto se debe a que “Tadar es más conocida afuera que acá”, “que le falta publicidad y difusión”etc.. El 28 % de los encuestados considera que Tadar no representa a Alta Gracia, pero creen que *debería hacerlo*. Algunos creen que debería hacerlo porque “es una de las pocas industrias que quedan en alta Gracia”, otros afirman que “está presente en la provincia a través de diferentes eventos y pese a ello, no representa a Alta Gracia”.

Por otro lado el 19 % de los encuestados eligió la opción “Sí, pero...”y la mayoría de las justificaciones encontradas fueron: “**Sí** nos representa, **pero** sólo en festivales...”y “**sí** nos representa, **pero** no nos identificamos plenamente..”.

Por último una tercera parte de los encuestados (34%) respondió que pensaban que Tadar *representaba perfectamente* a Alta Gracia. No muchos de los que eligieron esta opción la justificaron, sólo pocas personas que dijeron: “sí perfectamente porque exporta” y “sí perfectamente porque es reconocida mundialmente”.

A través de esto se puede inferir que no existe una idea clara y unificada sobre si Tadar representa o no a Alta Gracia.



9) El objetivo de esta pregunta es conocer si la gente tiene en cuenta la comunicación visual externa de Tadar, es decir se pregunta si la gente ha visto o escuchado algún tipo de publicidad de la empresa.

La información recabada en esta pregunta es realmente sorprendente desde el punto de vista comunicativo, debido a que el 55% de los encuestados NUNCA observó o escuchó una publicidad de Tadar, por lo tanto este dato se vuelve relevante al tener en cuenta que la empresa tiene una trayectoria de muchos años en el mercado, y más de la mitad de los encuestados jamás tuvo información de la empresa.

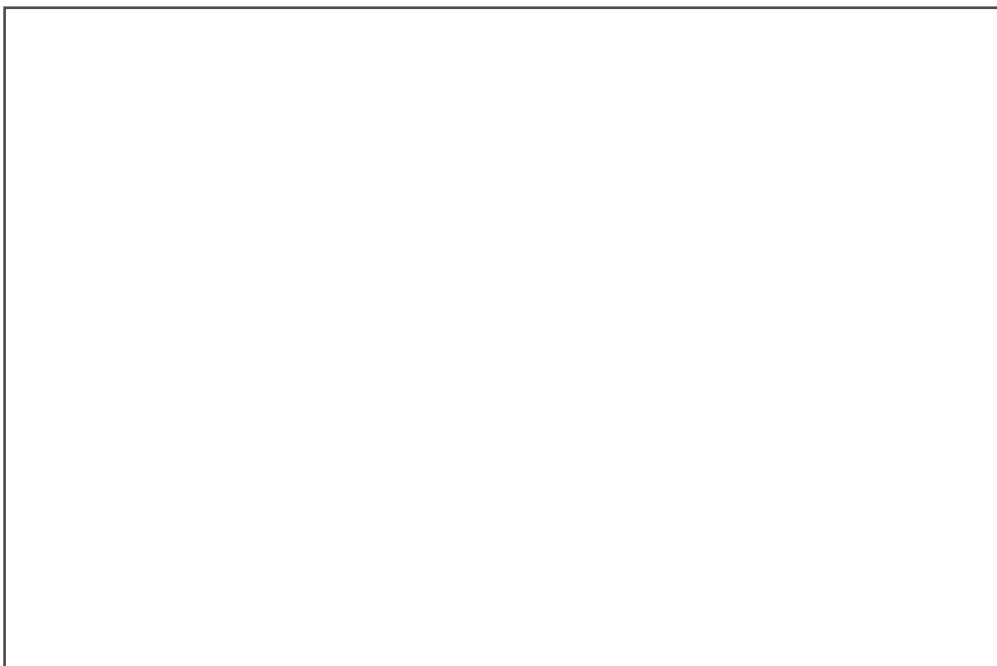
Por otro lado un 31 % respondió: “Puede ser que alguna vez haya visto algo, pero no lo recuerdo muy bien”, lo que denota dos cosas, primero que están en dudas si vieron o no algo, y segundo que lo que han observado no fue ni muy relevante, ni tuvo poder de recordación; por lo tanto significa que no se han cumplido los objetivos publicitarios y el resultado podría decirse que fue nulo.

Por último un 14 % de los encuestados eligió la opción “Sí, he visto algo”y al especificar dónde, los lugares destacados fueron, en primer lugar “*Colectividades 2004*” (este lugar fue elegido por la mayoría que compone el 14 %), y en segundo lugar “Festival de Cosquín y Publicidad Radial” también durante este año. Una sola persona comentó: “Hace muchos años un intendente de Alta Gracia, regaló un poncho a Mirtha Legrand”.



10) En esta pregunta se indagó sobre dónde se puede adquirir un poncho de Tadar. Se puede decir que los resultados obtenidos pueden agruparse en 3 grandes grupos, compuestos cada uno de ellos por el 30 % aproximadamente, de los encuestados.

El primer grupo, es el mayor y lo forma el 36% que piensa que se puede comprar un poncho de Tadar en una “*Casa de regionales*”, ya que no saben con seguridad si Tadar tiene venta al público y creen que en una casa de regionales lo pueden encontrar. El segundo grupo, compuesto por el 32% piensa que se compra *en la misma fábrica*, no porque hayan adquirido allí un poncho, sino, porque creen fehacientemente que cualquier empresa vende en el lugar de fabricación sus productos y por lo tanto, suponen que Tadar también lo hace. Por último está el grupo que afirmó *No saber dónde comprar* un poncho de Tadar. Este grupo está conformado por el 29 % de los encuestados, lo que significa que una tercera parte de los que respondieron, no tienen idea del lugar de venta de un poncho de Tadar.



11) Los resultados obtenidos sobre la trayectoria de Tadar fueron bastante variados, debido a que las respuestas de los encuestados se repartieron entre las diferentes opciones.

El 43 % (es decir la mayoría), considera que Tadar posee una trayectoria de más de 20 años, pero que no alcanza los 50. Luego un 30 % opina que la trayectoria es de más de 50 años, y casualmente gran parte de ese 30% está compuesto por gente de más de 40 años.

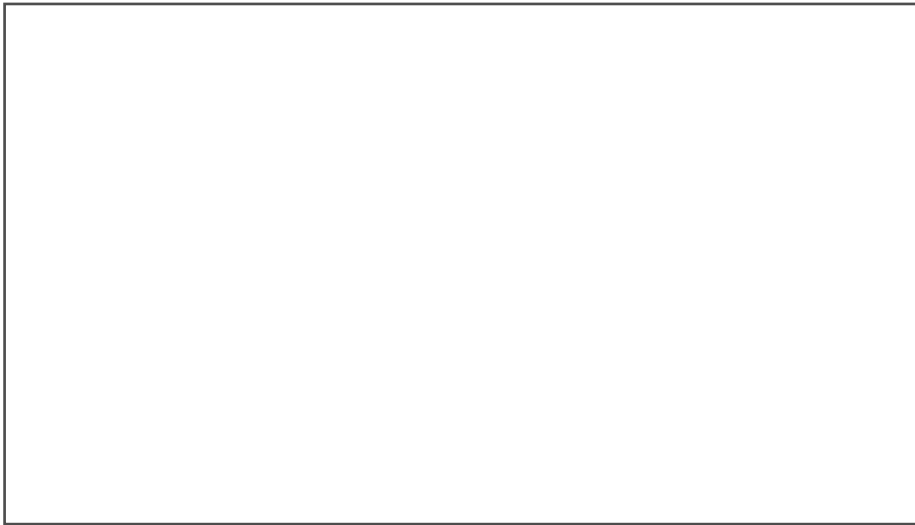
Un 17 % “No sabe” los años que tiene Tadar. Si bien no es grande ese porcentaje es importante a la hora de analizarlo, ya que la empresa tiene más de medio siglo en la ciudad y sin embargo hay gente que no sabe si Tadar es una empresa “joven” o recién inaugurada, o si tiene una cantidad considerable de años.

Finalmente se encontró un 9 % que cree que la trayectoria es de más de 10 años, pero que no llega a 20; y un pequeño 1% que considera que es de más de 1 año pero que aún no ha cumplido su primera década.



12) El objetivo de ésta última pregunta, es saber si la gente conoce o tiene en cuenta cuáles son los colores de Tadar. La única opción de respuesta correcta es **“Amarillo y Negro”**, las demás son falsas. Sólo un 19 % respondió con exactitud cuáles eran los colores. La opción **“Blanco y Negro”**, fue la más elegida, ya que el 28 % de los encuestados lo hizo, esto se debe a que el blanco y el negro son colores típicos de ponchos, y la gente realiza esta asociación.

A pesar de esto, casi el 50 % de los encuestados No conoce cuáles son los colores representativos de Tadar, probablemente existan diferentes causas que justifiquen esto, pero se considero como más importantes las siguientes: falta de cartelera correspondiente, publicidades en la vía pública, folletería, etc.





## Informe diagnóstico de la segunda etapa de la fase exploratoria

Luego de haber analizado las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas a 173 personas, acerca de diferentes aspectos relacionados con la empresa objeto de estudio, se puede inferir lo siguiente:

- TADAR es una empresa de artículos regionales radicada en la ciudad de Alta Gracia hace más de 59 años, por lo que se espera que la gente la valore como tal, o la identifique como representativa de la ciudad. Sin embargo y a pesar de ello existe un gran desconocimiento y/o confusión por parte de los ciudadanos de Alta Gracia de lo que la empresa es, de los productos que fabrica, de su trayectoria, su ubicación, etc..
- Se observa en las respuestas brindadas por los encuestados, una marcada correlación entre conocimiento y edad, es decir mientras mayor es la gente, más sabe sobre la empresa. Es por ello que existen falencias acerca del conocimiento de la empresa por parte de la juventud.
- Los ciudadanos de Alta Gracia no sienten que TADAR represente 100 % a la ciudad, ya que la mayoría coincide en que le falta mayor difusión y publicidad, o que la conocen más en otros lugares que acá. Esto se debe a que falta explotación de ciertos canales de comunicación externa, los cuales permiten llegar a diferentes públicos.
- Se ha detectado que existen fallas en la comunicación externa de la empresa, ya que ésta no logra tener comunicación en dos direcciones con el contexto en el cuál está inserta. Jamás se han realizado auditorías de imagen. La empresa no conoce las expectativas de la población respecto a ella.
- Se ha descubierto que los ciudadanos desconocen en un 100%, acciones de importancia que Tadar ha realizado en los últimos años, como por ejemplo fabricar ponchos exclusivos para la cantante de folclore “Soledad”, o que los ponchos característicos de dos de los festivales más importantes de la República Argentina, son productos de Tadar, o que se ha diseñado exclusivamente un poncho del “Che Guevara.”etc..Estas son las acciones más importantes que Tadar realiza a nivel nacional, pese a ello existe una minoría en Alta Gracia que sabe o conoce estos aspectos.
- Por otro lado, probablemente sea mínimo el porcentaje de venta a los habitantes de la ciudad de Alta Gracia, ya que no muchas personas saben que pueden comprar los productos de Tadar directamente allí. Esto es así porque nunca se informó a la población los puntos de venta, y es por ello que han perdido de vender muchos productos, no sólo en la ciudad, sino también en zonas de influencia.
- La mayoría de los encuestados expresó que le gustaría saber más sobre la empresa, conocer bien que fabrica, además de ponchos, o cuáles son los lugares de venta, ya que sienten avergonzados por no tener un mejor y mayor conocimiento.
- Los encuestados consideraron importante la encuesta, como medio de información, no sólo para ellos, sino para el resto de la población, y a partir de ella, esperan tener un conocimiento más certero.

- Entre los comentarios recabados, podemos citar los siguientes: “Sería bueno que reformara estéticamente su apariencia y se actualizara”; “Que los productos de Tadar se encuentren fácilmente en la ciudad, y que los publiciten más, ya que sé que son muchos pero no los conozco en profundidad”, “Por lo que Tadar representa por fuera, pensé que había quebrado y ya no funcionaba más”...

## Conclusiones finales

Se ha arribado al final de este trabajo de graduación. Como se vio al principio del mismo, éste es un PAP (Proyecto de aplicación profesional) que fue desarrollado en una empresa ubicada en la ciudad de Alta Gracia, denominada TADAR. El objetivo principal de este proyecto de aplicación es “Lograr un reconocimiento de la Imagen de TADAR en la ciudad de Alta Gracia”

Para lograrlo, se plantearon dos objetivos específicos que fueron:

1. Análisis de la autopercepción interna de la empresa
2. Diagnóstico de la imagen actual de Tadar en Alta Gracia

Fue necesario analizar cómo se percibe la empresa a sí misma, ya que esa percepción tiene mucho que ver con la identidad, que como se expuso anteriormente en el marco teórico, la identidad de una empresa “es el conjunto de atributos con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos”[15] ,es decir, es el conjunto de características o atributos que permiten diferenciarla de otras organizaciones.

La identidad se expresa básicamente en su forma de actuar, en la manera de cómo desarrolla sus ideas y acciones, en los valores y principios compartidos por el equipo directivo y el conjunto del personal, que determinan la actitud y el comportamiento que se transmiten al exterior, es decir en la cultura de la organización. De esta manera es como se estudia la Cultura de la organización para definir su identidad.

La cultura de la empresa configura su propia identidad a través de la definición de una misión a cumplir, del estilo de vida de esa organización, de la forma de interacción entre sus miembros y la relación de éstos con la organización, tomando como referencia el propio conjunto de ideas, normas, principios y valores que comparten.

La identidad de la empresa debe entenderse como una manifestación codificada de la cultura.

Se considera importante aclarar la relación que existe entre identidad, cultura e imagen, para poder comprender los pasos siguientes de esta investigación. Es necesario recordar, como se expresó en el marco teórico que la Imagen ha de ser entendida como un hecho subjetivo, un registro o representación que se forma en la mente de la persona que la percibe.

“La imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella producen en la mente de sus públicos”[16], es decir que los actos de una empresa se transforman (y muchas veces de manera involuntaria) en mensajes, lo que produce una repercusión en la mente de sus públicos, formando así una determinada percepción y opinión sobre esa empresa.

No obstante, los distintos públicos de una empresa, no sólo perciben la imagen de ésta basándose en los mensajes que transmiten la publicidad, los signos audiovisuales de identidad corporativa y la informaciones publicadas, sino a través de otros mensajes derivados de la práctica profesional y de las actitudes y comportamientos de los propios directivos y empleados de la empresa. En este sentido, es obvio que detrás de los comportamientos y actitudes se encuentra la cultura corporativa, la cual genera la misión, los valores y principios de la compañía, y es la base de la actuación y la actitud de sus representantes, y por lo tanto de la imagen transmitida al exterior.

Una vez revisados estos conceptos, se continuará con la reseña para poder abordar al diagnóstico final.

El resultado del anterior análisis sobre la cultura, arrojó que la empresa posee una fuerte, sólida y arraigada cultura corporativa, lo que se ve reflejado en los indicadores estudiados.

El siguiente paso a seguir para alcanzar el objetivo primordial de este trabajo, fue diagnosticar la imagen actual de Tadar en la ciudad de Alta gracia. Para ello se realizaron dos acciones, primero se llevó a cabo un análisis de temas generales relacionados con la empresa, estudiando 15 casos y luego, a partir de esos resultados, se construyó un modelo para investigar más específicamente, aspectos claves relacionados con la imagen de la empresa.

Básicamente, se llegó a la conclusión que a pesar que Tadar es una empresa con mucha trayectoria, es mínimo el porcentaje de gente que conoce cuantos años hace que está en el mercado. Aunque existió unanimidad en cuánto a que Tadar fabrica ponchos, es casi nulo el porcentaje de gente que ha tenido experiencia con la empresa, o que conoce qué otros productos fabrica. Además, es irrelevante (para obtener una estadística), la cantidad de personas que adquirieron un poncho, y la mayoría de los encuestados expresó no saber dónde comprarlo. Otro punto que es importante destacar, es que la mayoría de la población entrevistada confunde La Texto fabril con Tadar, ya que hay desconocimiento y confusión respecto a la dirección y a los productos. Además, es totalmente relevante para este diagnóstico, que Tadar no sea considerada una empresa representativa de Alta Gracia, a pesar de que sí representa lo regional, o lo tradicional.

Es a partir de este análisis exhaustivo, que se infiere que Tadar no comunica una imagen única, sólida y coherente, ya que presenta falencias en sus distintos canales de comunicación al no seguir una estrategia coordinada y planificada, y los públicos la perciben como tal.

Como se expresó en el marco teórico, “La formación de la imagen, es un proceso lento que implica un trabajo paciente en forma de acciones coordinadas en un programa de largo plazo”[17], y es por ello que Tadar debe reconsiderar su comunicación y debe lograr valorizar su imagen, teniendo en cuenta una importante fortaleza que posee: Su fuerte y arraigada cultura corporativa.

Tadar deberá proyectar su propia personalidad (identidad) a fin de conseguir una imagen controlada sin desviaciones en relación con su identidad, ya que “una imagen divorciada de la identidad difícilmente será positiva para la empresa, y en modo alguno podrá asegurar la rentabilidad de las acciones de comunicación realizadas al efecto”[18]. “Debe existir una estrecha relación de causa-efecto entre la identidad y la imagen de la empresa, donde la causa es la identidad existente que hay que proyectar, y el efecto son las percepciones de dicha identidad que devienen en imagen institucional de la empresa”[19]

Para que esto se logre, Tadar debe tener en cuenta la comunicación, la cuál es fundamental a la hora de transformar la identidad en imagen, ya que si no, la imagen se formará espontánea e involuntariamente y se configurará de manera fragmentada y discontinua, y es entonces cuando le sucederá lo mismo que le está sucediendo ahora.

Por todo ello, y teniendo en cuenta el contexto de cambios vertiginosos en el cual están insertas las organizaciones actuales, es primordial saber que la imagen es un activo estratégico de carácter frágil e intangible que poseen las empresas y organizaciones. Lograr una imagen de prestigio, tener buena reputación y notoriedad en el mercado supone un valor agregado, que enriquece a la empresa. El desarrollo y aplicación de la imagen corporativa se convierte en un activo oculto que confiere claras ventajas competitivas a la hora de escoger entre las diferentes ofertas del mercado.

## **Plan de Acción**

Para alcanzar el objetivo último de este trabajo, que es “Lograr el reconocimiento de la imagen de Tadar en la ciudad de Alta Gracia”, y luego de haber analizado la información obtenida a través de diferentes métodos de estudio, se cree conveniente proponerle a TADAR las siguientes acciones:

- Participar activamente y de diferentes formas en la “Fiesta de Colectividades” que se realiza anualmente en la ciudad de Alta Gracia. Primero a través de un punto de venta dentro del predio, donde ofrezca los diferentes productos que vende, agregando a su stock también “el poncho de colectividades” (creado y fabricado por TADAR) y las fajas de cada una de las colectividades participantes. Además, deberá colocar en el escenario una bandera o bando con la publicidad institucional, y por último sería beneficioso, obsequiarle a las autoridades “el poncho de colectividades”. Esta acción fue pensada para instaurar en la mente del público que no conoce la empresa, la marca TADAR y la asocian a Alta Gracia y a Colectividades; y para los que sí la conocen,

reforzar en ellos la notoriedad de la empresa. Como toda empresa tiene un fin comercial, esta acción hará aumentar las ventas a nivel ciudad y a los turistas de otros lugares. Esta estrategia pensada para cumplir con el objetivo, trascenderá los límites de la ciudad, ya que se extenderá a nivel nacional por dos motivos: Si es televisado por los canales de aire de la provincia de Córdoba, éstos llegan a todo el país, y si los clientes son turistas, sucederá lo mismo.

- De acuerdo a las inquietudes de los encuestados, se considera importante mejorar el canal visual de comunicación, es decir sería interesante instalar un cartel institucional con el nombre de la empresa, los colores representativos, teléfono, mail, etc.. en la puerta de la fábrica, para que la gente conozca la ubicación y sepa de qué se trata, ya que como se observa en esta foto de la fábrica, el nombre está oculto y es poco legible.



- Continuar participando en los festivales folclóricos de Cosquín y Jesús María como lo han hecho hasta ahora, ya que esto permite una trascendencia a nivel provincial y por que no nacional, lo que tendrá como consecuencia un mayor reconocimiento de la empresa, que se traducirá en más ventas para ésta. Para lograr reconocimiento en la ciudad de lo que Tadar representa en esos festivales, sería conveniente que la empresa brinde un servicio de traslado hacia esos lugares, no gratuitamente, sino como valor agregado. Aquí también, se trascenderán los límites de la ciudad, ya que estos eventos son televisados a nivel nacional.
- Realizar conjuntamente con las escuelas e instituciones de la ciudad, visitas guiadas a la fábrica para que los alumnos conozcan las instalaciones, lo que la empresa hace, etc. ya que se ha relevado que es la juventud la que menos conoce de la empresa. Ésa es una forma de que la gente asocie a la empresa con la ciudad, y tenga un claro conocimiento de lo que ésta es y significa.
- Fomentar y sponsorizar eventos típicos, folclóricos y culturales en la ciudad de Alta Gracia, para lograr reconocimiento de la empresa. Es necesario y conveniente que a

partir de ahora comience a participar activamente en toda clase de eventos, ya que esto, en conjunto con las otras acciones propuestas, harán que en un plazo no muy largo Tadar logre un mejor posicionamiento como empresa, en la ciudad donde está inserta.

- Renovar la papelería institucional, como folletos, embalajes, tarjetas, página web, etc. con los datos de la empresa actualizados, ya que los que existen son antiguos., y es a partir de esta información como se puede acceder a una organización. En especial la Página web, se sugiere que sea reconstruida ya que es muy difícil contactarse con la empresa si uno no sabe fehacientemente la dirección, o si no sabe el nombre de la empresa ya que no tiene hechos los “links” correspondientes. Además como se puede observar en la siguiente impresión de la página actual de Tadar, los componentes estéticos son bastante “pobres”. Se sugiere también, que en la nueva página se pueda acceder a la lista de productos, con posibilidad de compra. Esto permitirá que TADAR, pueda llevar sus productos a diferentes lugares, las 24 horas del día los 365 días del año, lo que incrementará considerablemente sus ventas.



- Colocar folletería en los museos, hoteles y comercios de la ciudad, para que todo el mundo pueda tener acceso a la empresa, y pueda escogerse como una importante alternativa de artículos regionales dentro de la ciudad de Alta Gracia. Con respecto a la folletería de la empresa, los folletos existentes tienen más de 20 años, y por lo tanto la información de algunos productos y de la dirección es vieja:



Lo que se propone es realizar nuevos folletos con información actualizada, como el modelo que se puede observar en la sección “anexos”.

- Trabajar conjuntamente con la Secretaría de Turismo y Cultura y con las agencias de viajes de de Alta Gracia y otras localidades, ofreciendo a las excursiones que ingresan a la ciudad, conocer la empresa y poder adquirir los productos. Esto también permitirá aumentar las ventas, y logrará desde el sector privado fomentar el turismo en la ciudad, lo que será bien visto por los ciudadanos.
- Aumentar la publicidad en medios de comunicación locales, como radios, T.V, periódicos, etc. para aumentar la recordación.
- Mostar que la empresa tiene venta al público, instalando una especie de vidriera en la fabrica, para que los ciudadanos que no saben esto, puedan acceder a comprar directamente productos de fábrica.
- En el mes de junio del corriente año, Tadar cumplirá 60 años, por lo que se le propone realizar una fiesta en conmemoración de su aniversario, en la que se invite a los clientes más fieles y antiguos de la empresa, como así también a todos los empleados y proveedores, autoridades de la ciudad, y medios de comunicación locales y provinciales. Se propone realizar una cena-show en un restaurant destacado de la ciudad, donde haya un sorteo de importantes premios para los empleados y clientes que se encuentren presentes ese día. También se cree necesario regalar a los clientes más destacados, placas recordatorias y de agradecimiento por la relación de continuidad con la empresa. Como recuerdo de la fiesta se pueden realizar fajas argentinas con el logo bordado de Tadar, la fecha de inauguración y los años que cumple, que serán entregadas a todos los presentes, así como también algún tipo de obsequio institucional, como lapiceras, porta-taco de papeles, tarjeteros., ceniceros, etc. con el logotipo impreso de la empresa. Sería interesante que como show se contrate a la artista “Soledad”, ya que es una persona reconocida por la sociedad en general, y además el poncho que ella usa fue realizado exclusivamente por Tadar, Este hecho permitirá que esta fiesta tenga gran repercusión a nivel, no sólo local, sino también provincial, ya que como se mencionó



anteriormente serán invitados distintos medios de comunicación, así como también autoridades del gobierno local y provincial.

Todo esto debe estar enmarcado en un plan perfectamente planificado de comunicación y Relaciones públicas, el cuál sea concordante con los objetivos buscados por la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- < Abravanel y otros. *Cultura Organizacional*, Bogotá; editorial Legis, 1992. 202 p
- < Avilia Lammertyn, Roberto. *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas de Comunicación integradora*, Buenos Aires; editorial Imagen, 2001.275 p
- < Bologna, Eduardo. *Introducción a las técnicas de muestreo*, Universidad Siglo XXI, Córdoba.
- < Capriotti, Paul. *La Imagen de empresa. Estrategias para una comunicación integrada*, Barcelona, editorial El Ateneo; 1992
- < Costa, Joan. *La Comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. (Cap. 7); Barcelona, editorial Paidós, 1999. 161 p
- < Festinger, León y Katz, Daniel. *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*, cap.1, México, editorial Paidós, 1993. 590 p
- < Hoyos, L.E. *Guía práctica para la investigación y redacción de informes*; Cap 3 y 6, 8<sup>va</sup> edición, Buenos Aires, Barcelona, editorial Paidós Educador, 1995.
- < Hernández Sampieri y Fernández Collado. *Metodología de la investigación*, cap. 4, 2<sup>o</sup> edición, México, editorial Mc Graw Hill, 2000. 501 p.
- < Schein, Edgar. *Psicología de las organizaciones*, 3<sup>o</sup> edición, México, editorial Prentice Hall, 1982
- < Scheinshon, Daniel. *Comunicación Estratégica*; Bs As, editorial Macchi, 1997. 355 p.
- < Villafañe, Justo. *Imagen Positiva .Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, editorial Pirámide, 1998
- < Sanz de la Tajada, Luis ángel. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, Madrid, editorial. Esic, 1994.

Tadar ha llevado a cabo dos de las acciones propuestas para alcanzar el objetivo planteado al inicio del trabajo, es decir para “Lograr un reconocimiento de la Imagen de TADAR en la ciudad de Alta Gracia”.

Como se observa a continuación, la empresa ha participado de la *Fiesta de Colectividades 2004*:



*Entrega por parte de la Sra Graciela Bijman, vice-presidenta de TADAR, los ponchos de colectividades al Sr intendente de la ciudad de Alta Gracia, Licenciado Mario Bonfigli y al vice-gobernador de la provincia de Córdoba, Doctor Schiaretti.*



Como se puede observar en la foto anterior, el poncho tiene en el lado derecho el escudo nacional y en el izquierdo, el logotipo característico de Colectividades. Este poncho fue diseñado exclusivamente por TADAR para la Fiesta de Colectividades 2004.





Aquí también, la Sra Bijman hace entrega del poncho al presidente de la fiesta de Colectividades 2004, Sr Pascual Olmos.



Ésta es la entrega del poncho al conductor de Colectividades, Sr Carlos Franco, de manos de la vicepresidenta de la empresa y su esposo.



Entrega del poncho de Colectividades al gobernador de la provincia de Córdoba, Dr José Manuel De la Sota, de manos del presidente de la fiesta de Colectividades 2004, Sr Pascual Olmos.



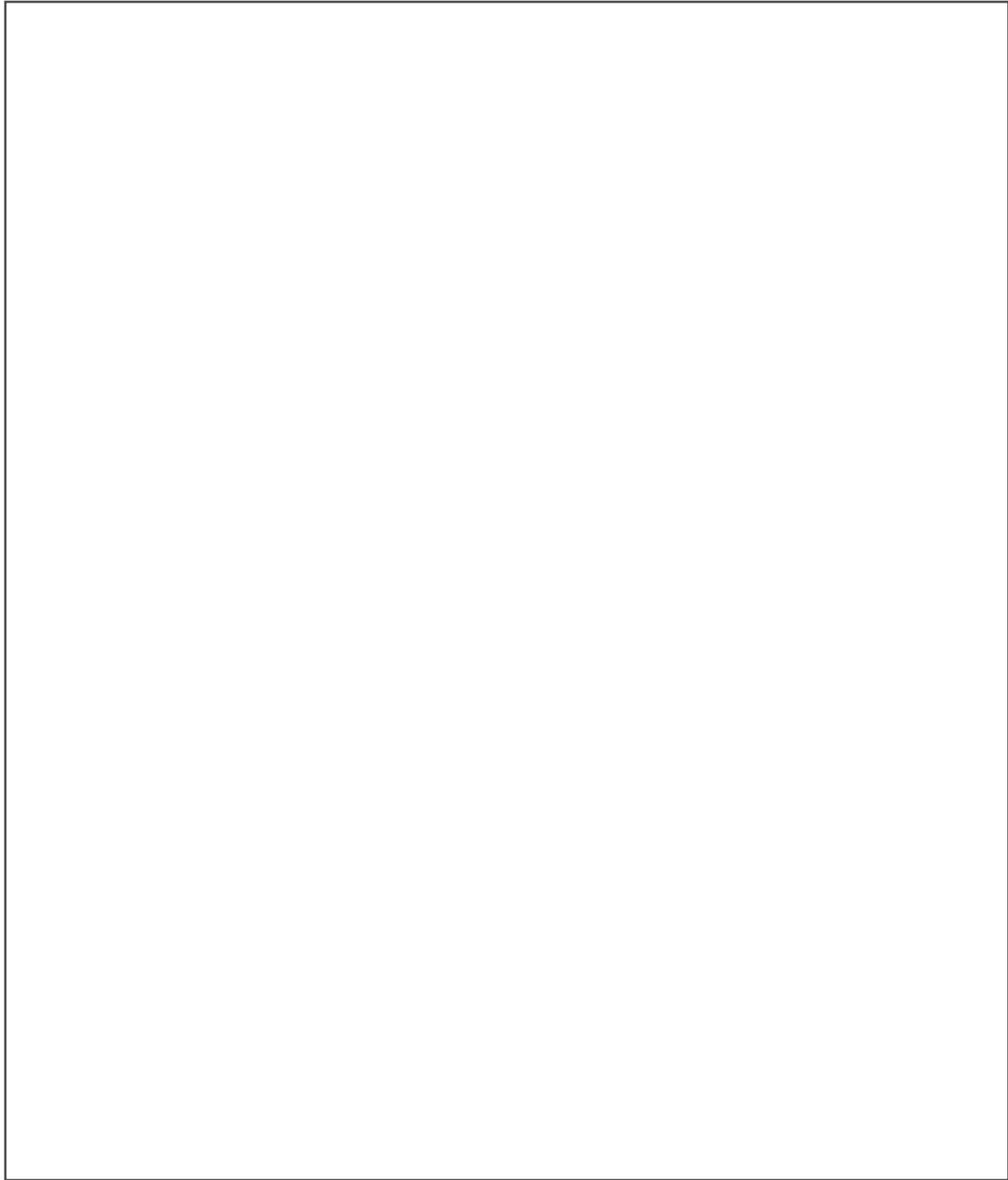
El presidente de Colectividades, Sr Pascual Olmos y la directiva de Tadar, Sra Graciela Bijman, hacen entrega del poncho y de la faja al Sr Gobernador de la Provincia de Córdoba, Dr José Manuel de La Sota y Sra esposa.





Carlos Franco y Pascual Olmos, entregando la “faja” característica de la fiesta, a cada uno de los representantes de las distintas colectividades participantes. La faja, también es un producto diseñado por Tadar y tiene bordado el logotipo de Colectividades.

En referencia a este evento, y a esta acción realizada por Tadar, la revista de la tarjeta de crédito Kadicard, que acompaña los resúmenes de cuenta de sus clientes, hizo mención de lo ocurrido en el número del mes de marzo.



Otra de las acciones propuestas a Tadar fue colocar un cartel institucional de referencia, en la entrada de la fábrica, acción que ha sido realizada en el mes de abril del corriente año.







Otra de las acciones propuestas a TADAR fue renovar su folletería, y el modelo que se le propone es un tríptico con fotos y textos con información actualizada, impreso sobre papel “canva”, cuya



característica principal es ser símil tela.

- 
- [1] Roberto E. Avilia Lammertyn, *RRPP, Estrategias y tácticas de comunicación integradora*. Buenos Aires, Imagen, 2001, p.129
- [2] Daniel Scheinshon, *Comunicación estratégica*. Buenos Aires, Macchi, 1993, p..93
- [3] *Ibíd.*, p..65
- [4] *Ibíd.*, p. 92
- [5] Edgar Schein, *Psicología de las organizaciones*. (Prentice Hall, 1982)
- [6] Paul Capriotti, *La Imagen de empresa* .Barcelona, El Ateneo, 1992, p31
- [7] Justo Villafañe, *Imagen Positiva*. Madrid, Pirámide, 1998, p 26
- [8] Joan Costa, *La Comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona, Paidós, 1999 p.156
- [9] Capriotti, op.cit, p 61
- [10] Avilia Lammertyn, op. Cit, p.120
- [11] Sampieri y Collado. *Metodología de la investigación*, México, Mc Graw Hill, 2000
- [12] Festinger y Katz. *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*”, México, Paidos, 1993
- [13] Paul Capriotti, op. Cit , pag 108
- [14] Abravanel y otros, *Cultura Organizacional*, Bogotá, Legis, 1992, p.39
- [15]Capriotti, op. Cit , pag 108
- [16] Costa, op. Cit, p.156
- [17] Capriotti, op.cit, p 61
- [18] Luis ángel Sanz de la Tajada, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, Edit. Esic, Madrid, 1994.
- [19] *Ibid*, p.67



