



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**MODELO DE PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA  
INTRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS  
FARMACÉUTICOS**

Presentado por:

**Eglee Rodríguez Lucero**

Para optar al título de

**Especialista en Gerencia de Proyectos**

**Realizado con la tutoría del profesor**

**GUILLERMO YÁBER**

**Caracas, Noviembre de 2.008**

## DEDICATORIA

*A mi Mamita porque desde donde estás me has protegido y me has guiado a encontrar mi fuerza para seguir adelante en el camino que me he trazado. Te amo...*

## AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por cuidarme siempre y protegerme del día a día que vive mi país.

A **mi papá** y a **mi hermano** por la paciencia y el apoyo a pesar de mis desórdenes.

Al Profesor **Guillermo Yáber Orta** quien fue mi tutor, apoyo y guía en el desarrollo de este trabajo. Su aporte y dedicación a la investigación constituyen el ejemplo de gerencia que nuestro país necesita.

A la **Universidad Simón Bolívar (U.S.B)** por formarme como un profesional exigente y comprometido con la calidad en todas las metas profesionales emprendidas.

A mis compañeros del postgrado, en especial **Alejandro Urbano** por tener siempre el comentario y la sonrisa indicada capaz de cambiar mi ánimo, **Jessica** por el apoyo durante todo el trayecto, especialmente en el desarrollo de este TEG, a **Richard A** por mantener el equilibrio en cada trabajo y dar el 100% para que los trabajos fueran excelentes y **David** por introducirme en este mundo de proyectos y retarme a abrir y enriquecer mis conocimientos y campos de acción.

A **Yeimi Pérez** por sus aportes y apoyo incondicional durante la elaboración de esta investigación, lo cual se constituyo en el aprendizaje recibido en cada una de nuestras clases de Comunicación Estratégica y su contribución invaluable para esta propuesta.

A todos GRACIAS...



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**RESUMEN**

Egleé Rodríguez Lucero  
Guillermo Yáber Oltra  
Noviembre 2008

Se diseñó un plan de comunicación para la introducción de nuevos productos al sistema productivo de Laboratorios Alfa y la entrega oportuna a Omega. Entre los objetivos específicos se destacan: diagnosticar la situación actual de Laboratorios Alfa en cuanto al sistema de comunicación empleado para nuevos productos y presentaciones, determinar cuáles son las estrategias comunicacionales que en estos momentos se emplean en dicha empresa y proponer un sistema de comunicación que permitan consolidar el proceso de introducción de nuevos productos dentro del tiempo estipulado. La metodología empleada para alcanzar los objetivos planteados es investigación-acción, la cual tiene como propósito investigar la condición actual y condición deseada, para luego realizar intervenciones que conduzcan al mejoramiento de la gestión para lograr la condición deseada. Para realizar el diagnóstico del problema se empleó un cuestionario de recolección de datos, se elaboró una matriz DOFA de la comunicación en proyectos de nuevos productos, se elaboró un mapa de públicos y se evaluaron los dispositivos de comunicación estratégica empleados en la empresa. Los resultados obtenidos reflejan que existen grandes debilidades en el proceso de la comunicación principalmente por la falla en la distribución de la información, los puntos críticos en la gerencia de las comunicaciones, están asociados a la gestión de informar y gestionar a los interesados según los parámetros dados por el PMI y finalmente se observó que son empleados pocos dispositivos de comunicación estratégica que permitan cumplir sus objetivos y cubrir las relaciones dominantes. Para modificar la situación actual se propuso un plan de comunicaciones cuyo objetivo será mejorar la identificación del equipo de nuevos productos entre ellos mismos y en la empresa, desarrollando una imagen del mismo y socializando la necesidad de mejorar las comunicaciones. Dentro de las conclusiones se tiene que en los proyectos de nuevos productos es necesario mejorar los procesos de distribución de la información, puesto que aunque se genera no se comparte con las diferentes áreas y actores involucrados, así mismo es necesario mejorar las relaciones a las que se debe ajustar la comunicación estratégica, a saber producción de relaciones profesionales, relaciones existenciales y cultura de relaciones de identidad y que para realizar proyectos exitosos la comunicación debe ser planificada al igual que el proyecto mismo.

**Palabras Clave:** *gestión de las comunicaciones, producto farmacéutico, proyecto, investigación-acción, mapa de públicos, plan de comunicación, Project Manager Institute (PMI).*

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Índice General	v
Índice de tablas y figuras	viii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>FASE DE PLANIFICACION</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO</b>	
Resumen	6
1.1. Planteamiento del problema	7
1.1.1. Situación actual	7
1.1.2. Condición deseada	9
1.2. Justificación.	12
1.3. Objetivos.	17
1.3.1. Objetivo General.	17
1.3.2. Objetivo específico.	17
1.4. Metodología Propuesta.	17
1.4.1. Marco conceptual	17
1.4.1.1. Antecedentes	17
1.4.1.2. Bases teóricas	19
1.4.1.3. Bases conceptuales	20
1.4.1.4. Herramientas y técnicas	30
1.4.2. Marco organizacional	33
1.4.3. Marco metodológico	46
1.5 Resultado(s) esperado(s). Implicaciones	46
1.6 Aspectos éticos	46
1.7 Referencias bibliográficas	50
1.8 Cronograma de Ejecución Propuesto	51
1.9 Presupuesto	53
<b>FASE DE EJECUCION</b>	<b>54</b>

<b>CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL</b>	
2.1. Antecedentes	55
2.2. Bases Teóricas	57
2.3. Bases conceptuales	58
2.3. Herramientas de análisis	74
<b>CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL</b>	
3.1. Génesis.	77
3.2. Estructura.	78
3.3. Problemática.	81
<b>CAPITULO IV: EL DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA</b>	
4.1. Propósitos del Diagnóstico.	83
4.2. Planificación del Diagnóstico.	83
4.2.1. Justificación del diagnóstico	83
4.2.2. Delimitación de involucrados en el diagnóstico	86
4.2.3. Elaboración del instrumento de diagnóstico	87
4.3. Proceso de Diagnóstico.	89
4.4. Resultados del Diagnóstico.	89
4.4.1. Matriz DOFA	89
4.4.2. Mapa de públicos	90
4.4.3. Resultados del cuestionario	91
4.4.4. Estrategias comunicacionales actuales	94
<b>CAPITULO V: DISEÑO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN</b>	
5.1. El Proceso de Diseño.	96
5.1.1. Cruce de la matriz DOFA	96
5.1.2. Mapa de públicos	97
5.1.3. Cuestionario	97
5.1.3. Estrategias comunicacionales actuales	98
5.2. La Propuesta.	98
5.2.1. Justificación.	98
5.2.2. Propósito y objetivos	99
5.2.3. Especificaciones de la propuesta	99
5.2.4. Criterios para la implantación	102
<b>FASE DE EVALUACION</b>	<b>103</b>

<b>CAPITULO VI: EVALUACION DEL PROYECTO.</b>	
6.1. Evaluación del Proceso General.	104
6.2. Logro de los Objetivos planteados en la propuesta del Trabajo de Grado.	104
<b>CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	
7.1. Conclusiones.	106
7.2. Recomendaciones.	107
Referencias Bibliográficas	108
Anexos	111
Anexo A	112
Anexo B	116
Anexo C	121

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1.1: Entregables del proyecto NPP.	40
Tabla 2.1: Objetivos de la Comunicación Interna y sus relaciones dominantes.	69
Tabla 4.1: Participantes del equipo del proyecto en el cuestionario.	86
Tabla 4.2: Participantes de los stakeholders externos en el cuestionario.	86
Tabla 4.3: Asociación de los objetivos, dimensiones e indicadores a los de los ítems del cuestionario.	87
Tabla 4.4: Operacionalización de variables para el diagnóstico.	88
Tabla 4.5: Matriz DOFA del proceso de comunicación actual en proyectos de nuevos productos, dentro de Laboratorios Alfa.	89
Tabla 4.6: Objetivos de la Comunicación Interna y sus relaciones dominantes en Laboratorios Alfa.	94
Figura 1.1: Flujograma del Proceso para introducir un nuevo producto o presentación.	8
Figura 1.2: Diagrama de Ishikawa para planteamiento del problema.	11
Figura 1.3: Flujograma de Involucrados en el Proceso de Introducción de NPP.	13
Figura 1.4: Diagrama de Ishikawa para Justificación de la investigación.	16
Figura 1.5: Modelo de Mapa de Públicos	32
Figura 1.6: Extracto del organigrama de Laboratorios Alfa.	36
Figura 1.7: Estructura Desagregada de Trabajo del Proyecto NPP.	39
Figura 1.8: Estructura Organizativa del Proyecto NPP (OBS).	42
Figura 1.9: Plan Maestro del Proyecto NPP.	44
Figura 1.10: Cronograma del Proyecto NPP.	45
Figura 1.11: Cronograma del proyecto de investigación.	52
Figura 2.1. Descripción general de las Áreas de Conocimiento de la	59

Dirección de Proyectos y de los Procesos de Dirección de Proyectos.	
Figura 2.2. Descripción General de la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.	63
Figura 2.3: Modelo de Mapa de Públicos Externos. Fuente propia.	76
Figura 3.1: Extracto del organigrama de Laboratorios Alfa. Fuente Laboratorios Alfa.	80
Figura 4.1: Flujograma de Involucrados en el Proceso de Introducción de NPP.	85
Figura 4.2: Mapa de públicos para el proceso de comunicación en proyectos de NPP.	91
Figura 4.3: Resultado de la encuesta	92
Figura 5.1: Cronograma propuesto para la implantación del Plan de Comunicaciones.	103

## INTRODUCCIÓN

La empresa como unidad social organizada y abierta está indisolublemente ligada al fenómeno de la comunicación y éste es impensado como tal, fuera del campo cultural y social. Según José R. Pin Arboledas (1999), la comunicación es un elemento fundamental en el funcionamiento de las organizaciones. Es constitutiva del proceso de dirección de empresas, es decir, la comunicación en la organización no debe ser entendida como una actividad ajena o extraña a la misión de la organización. Por el contrario, debe orientarse como una herramienta clave de trabajo. No se debe centrar sólo en el campo informativo, sino en todo aquello que compone la cultura de la organización.

En proyectos la comunicación no deja de ser un factor importante, constituye por sí misma un área de conocimiento dentro de las nueve (9) planteadas por el Project Manager Institute (PMI) como necesarias para el desarrollo de proyectos. En ella el líder del proyecto debe velar por mantener un flujo constante de comunicación entre los miembros del equipo a fin de canalizar los problemas y fortalecer las relaciones. Esta comunicación constante no sólo la información es importante, también lo son los medios empleados para ello y las relaciones existentes entre los stakeholder internos y externos y las distintas áreas que nutren el proyecto.

Actos y mensajes se componen en un hecho cuya percepción genera experiencias. Tales experiencias inevitablemente son interpretadas por los stakeholders, es por esto que se insiste en que particularmente en el caso de la empresa: “cuando la comunicación no tiene el poder de generar acción aparece sólo como una pieza decorativa de la compañía”.

Si hemos de convenir en que la comunicación sólo puede ser estratégica en la organización o empresa, podremos estar nuevamente de acuerdo en que si no

encontramos en el mentado “Plan Estratégico de Comunicación” elementos que hagan operacionalizable el “Plan Estratégico de Negocios” de la propia compañía, estaremos en presencia de un esfuerzo inútil y costoso.

Cada vez más la industria farmacéutica debe cumplir con exigencias que obligan a muchas empresas del ramo a cambiar sus plantas por centros de almacenaje y distribución, dejando recaer sobre los grandes laboratorios la labor de fabricar o acondicionar sus productos. Éste es el caso de Omega, una empresa farmacéutica perteneciente al Grupo Alfa, que se ve en la necesidad de solicitar la manufactura externa para obtener productos que le permitan llevar a cabo sus operaciones productivas. Por su parte, Laboratorios Alfa, es una gran empresa de reconocida trayectoria nacional e internacional que ha logrado mantenerse firme en el mercado farmacéutico ofreciendo además la maquila para diversos clientes de la industria.

Sobre la base de la comunicación y del impulso de estas empresas en lograr sus metas y objetivos estratégicos, se persigue en esta investigación definir las herramientas a emplear para conformar un plan estratégico de comunicación que permita, dentro de una organización productiva del sector farmacéutico, introducir nuevos productos a un sistema complejo, que ante todo demanda comunicación entre los actores de cada uno de los procesos.

El presente trabajo especial de grado está estructurado en tres fases: Fase de Planificación, Fase de Ejecución y Fase de Evaluación. Éstas se desarrollaran en VII capítulos.

Dentro de la Fase de Planificación se encuentra el Capítulo I, en el cual se desarrollará la Propuesta de Trabajo que está constituida por: el Planteamiento del problema , los objetivos, la Metodología Propuesta, los resultado esperados los

aspectos éticos, las referencias bibliográficas, el cronograma de ejecución propuesto y el presupuesto.

La Fase de Ejecución está conformada por los Capítulos del II al V. El Capítulo II llamado Marco de Referencia Conceptual contiene los antecedentes, las bases teóricas, las bases conceptuales y las herramientas y técnicas aplicables a este trabajo especial. El Capítulo III denominado Marco Organizacional está constituido por el Génesis de la empresa, la estructura y la problemática. El Capítulo IV corresponde al Diagnóstico del Problema, dentro de él se encuentran, los Propósitos del Diagnóstico, la Planificación, el Proceso y los Resultados de éste. El Capítulo V Diseño del Plan de Intervención contiene el Proceso de Diseño, la Propuesta, la Justificación, los Propósito y Objetivos, las Especificaciones de la Propuesta y los Criterios para la Implantación.

La Fase de Evaluación contempla los capítulos VI y VII. El Capítulo VI se denomina Evaluación del Proyecto y contiene la Evaluación del Proceso General y el Logro de los Objetivos planteados en la propuesta del Trabajo de Grado. Finalmente el Capítulo VII de Conclusiones y Recomendaciones como su nombre lo dice contempla esos 2 puntos.

## **FASE DE PLANIFICACION**

La investigación desarrollada en estas páginas, está basada en una de las 9 áreas de conocimiento establecidas por el Project Manager Intitute (PMI) para Gerencia de Proyectos, específicamente sobre la Gestión de las Comunicaciones, aplicada sobre el equipo interdisciplinario de Laboratorios Alfa que lleva a cabo la introducción al proceso productivo de nuevos productos y presentaciones (NPP).

Durante la fase de planificación se presentará la información recopilada en una primera aproximación al problema planteado y su posible solución, es justamente esta recopilación, que llamaremos “Anteproyecto” lo que condujo a la elaboración de la investigación aquí presentada.

En el capítulo I, a continuación, se expondrá el planteamiento del problema, los objetivos, la metodología propuesta, los resultados esperados e implicaciones, las referencias bibliográficas, el cronograma de ejecución propuesto y el presupuesto que se planteó una vez diagnosticó el foco de interés de este trabajo especial de grado. Este capítulo iniciará con el resumen del Anteproyecto previamente elaborado.

## RESUMEN

Egleé Rodríguez Lucero  
Ana Julia Guillen  
Julio 2008

El objetivo principal del proyecto es elaborar un modelo del sistema de comunicación efectivo para la introducción de nuevos productos farmacéuticos, que permitan la introducción de nuevos productos al sistema productivo de Laboratorios Alfa y la entrega oportuna a Omega. Entre los objetivos específicos se destacan: investigar cuales son las estrategias comunicacionales actuales que se emplean en Laboratorios Alfa; determinar las fallas técnicas derivadas de la introducción al sistema productivo de nuevos productos; conocer si se llevan a cabo actividades de comunicación y cómo se hacen, cuáles son sus principales públicos y la forma en que se relacionan con ellos y proponer un sistema de comunicación que permitan mejorar el proceso de introducción de nuevos productos dentro del tiempo estipulado. La metodología empleada para alcanzar los objetivos planteados es una investigación de tipo descriptiva y proyectiva, lo cual genera un evento a modificar que se especificará con un diagnóstico y que generará el evento deseado lo cual resultará en el modelo propuesto. En tal sentido se tomará en cuenta que la introducción de nuevos productos y presentaciones. Comprende las fases de Solicitud de Mercadeo, Documentación Técnica, Evaluación de Costos, Colocación SAP, Elaboración de Artes, Procura y Confección del 1er lote. Los resultados esperados son contribuir al mejoramiento de la comunicación entre el cliente, el gerente de proyectos y los involucrados en el desarrollo de un nuevo producto o presentaciones. Favorecer el establecimiento de acuerdos donde la relación sea ganar-ganar y finalmente reforzar la confianza de Omega en los procesos de Laboratorios Alfa.

**Palabras Clave:** *comunicación estratégica, producto farmacéutico, proyecto, investigación descriptiva, investigación proyectiva, herramientas de comunicación.*

## CAPITULO I

### PROPUESTA DE TRABAJO.

#### 1.1. Planteamiento del problema

##### 1.1.1. Situación Actual:

El grupo Alfa está conformado por 6 empresas a saber: Laboratorios Alfa, Beta Pharma, Gamma Pharma, Omega, Capsulab y Cienlab. Laboratorios Alfa es un organización dedicada a la manufactura de productos farmacéuticos, la cual además presta el servicio de manufactura y/o maquila a clientes externos (Terceros) y a algunas empresas del Grupo, tales como Beta Pharma, Gamma Pharma y Omega.

En el caso particular de Omega el servicio es prestado al igual que a un Tercero debido a que a diferencia de Gamma Parhma y Beta Pharma ésta se encarga completamente de realizar sus operaciones logísticas y administrativas. Tanto a Gamma como a Beta, Alfa le realiza el proceso de compra de materias primas, material de empaque, planificación de fabricación, entre otros.

Para realizar la introducción de Nuevos Productos o Presentaciones (NPP) al sistema productivos de Alfa se sigue el flujograma presentado en la figura 1. Debido a la complejidad y paralelismo de algunos procesos, las comunicaciones representan un punto crítico en el logro de los objetivos y la introducción de nuevos productos al proceso productivo. En vista de la independencia de Omega en sus procesos y su ubicación física a distancia de Laboratorios Alfa, los medios de comunicación empleados con mayor frecuencia son el correo electrónico y las llamadas telefónicas, los cuales son

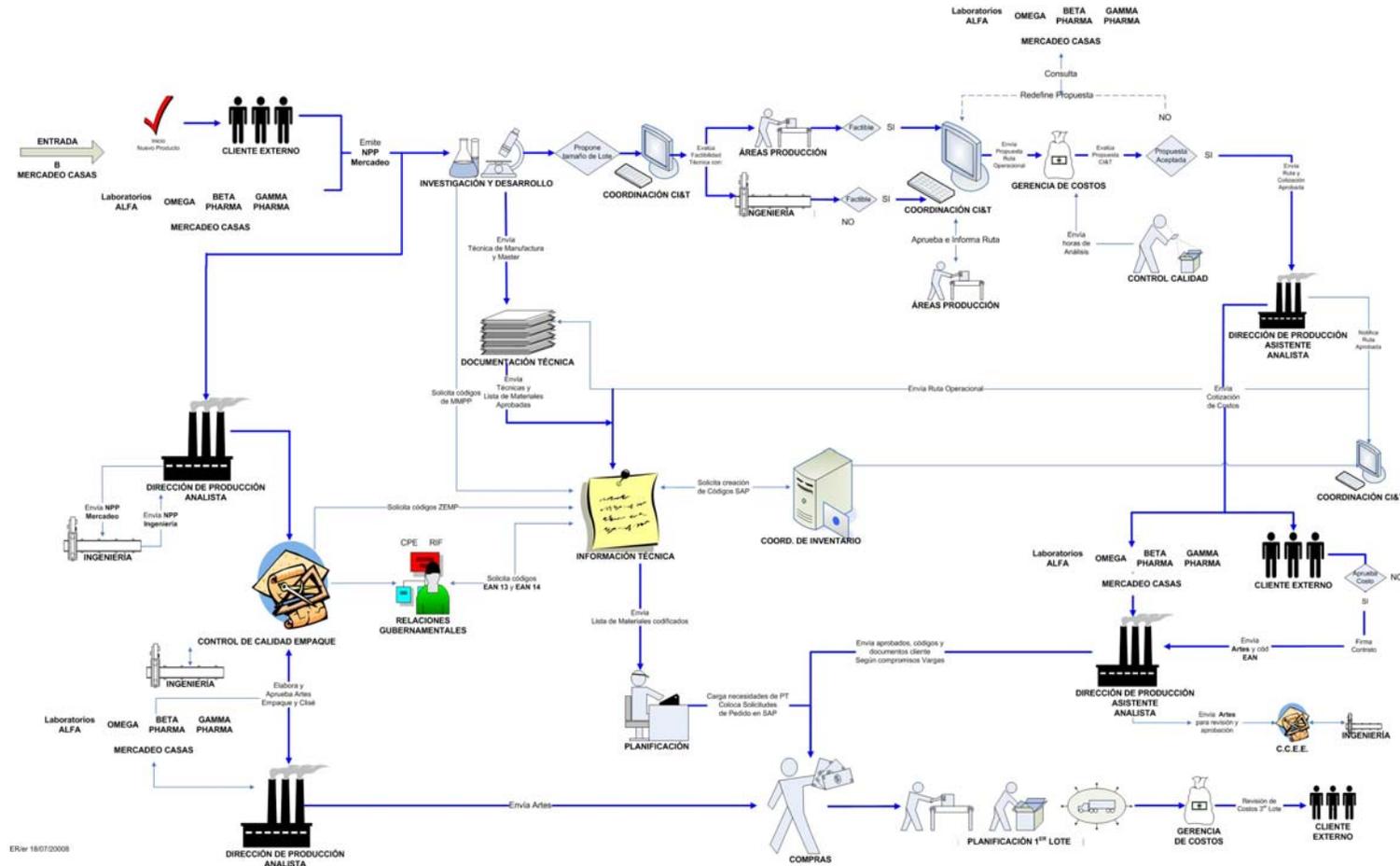


Figura 1.1: Flujograma del Proceso para introducir un nuevo producto o presentación. Fuente propia.

### **1.1. 2. Condición deseada**

Con esta investigación se quiere:

- Establecer la comunicación directa y fluida entre el cliente y el Gerente de Proyecto.
- Utilizar los canales regulares dentro de la organización.
- Respeto y cumplimiento del flujograma de proceso por ambas partes.
- Recepción de feed-back oportuno y asertivo de parte del cliente.
- Establecer los canales y mensajes de comunicación que permitan sincerar los tiempos y posibilidades de entrega.

Para tener una visión esquemática del problema planteado a nivel de comunicaciones, se ha desarrollado un diagrama causa efecto, el cual está representado en la figura 2. Dentro de las causas principales que afectan la comunicación estratégica se tiene:

La Lista de NPP lo cual representa el listado de nuevos productos de Omega que se desarrollan en paralelo con sus respectivas prioridades.

El Personal Involucrado está representado por todas aquellas instancias que involucradas o no dentro del proceso se ven implicadas el mismo.

Las Relaciones Directas, las cuales se refieren a las interacciones establecidas por Omega con instancias internas de Alfa y que no son direccionadas a través del focal point o los canales regulares de la organización.

Las Relaciones Interinstitucionales de Laboratorios Alfa se ven representadas por la interacción generada entre Laboratorios Alfa sus Terceros, las empresas del el Grupo Alfa y particularmente con Omega.

La Relación del Cliente, en este caso Omega, establecida a un nivel macro con la organización y enfocada a dirigir las operaciones relacionadas con los productos que ya se encuentran en el sistema productivo, esta relación se establece básicamente

a través de la Gerencia de Planificación de Laboratorios Alfa, la Coordinación de Terceros y la Vice-Presidencia.

Con base en lo expuesto anteriormente surge la siguiente interrogante:

¿Qué herramientas comunicacionales son necesarias para mejorar la comunicación estratégica entre los involucrados en el desarrollo de un nuevo producto o presentación dentro del Grupo Alfa?

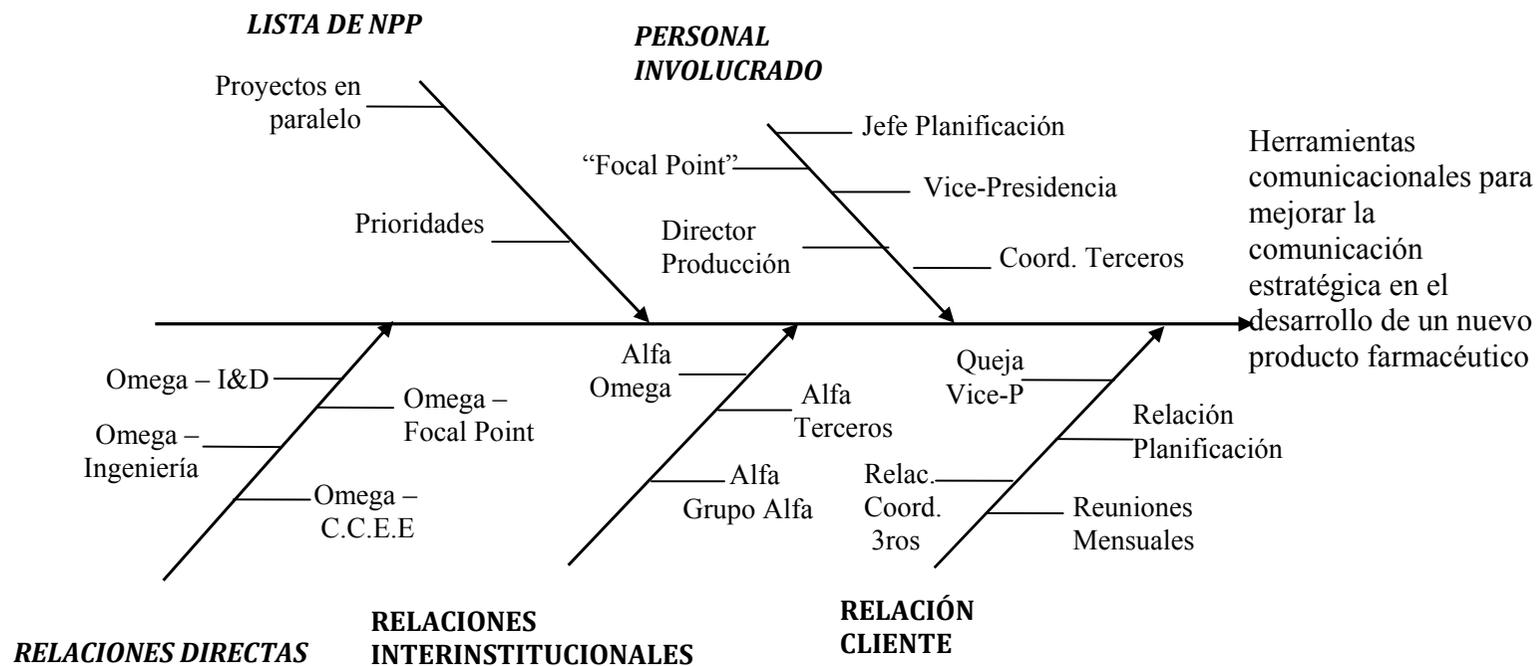


Figura 1.2: Diagrama de Ishikawa para planteamiento del problema. Fuente propia.

## **1.2. Justificación.**

Esta investigación se llevará a cabo dentro de Laboratorios Alfa, una empresa nacional del sector farmacéutico que cuenta con más de 50 años de sólida trayectoria. Será elaborado específicamente en la Dirección de Producción la cual está adscrita a la Vice-presidencia y tiene a su cargo las Gerencias de Producción (Gerencia de Sólidos, Líquidos, Semisólidos e Inyectables) y la Gerencia de Compras. Por la complejidad que implica tratar el tema de comunicación en una organización e introducir al proceso productivo un nuevo producto se verán involucradas distintas áreas que no dependen de la Dirección de Producción más prestan apoyo al desarrollo del nuevo producto. Entre estas áreas se encuentran Gerencia de Mantenimiento de Producción (Ingeniería), Dirección de Investigación y Desarrollo, Coordinación de Información Técnica, Gerencia de Planificación, Coordinación de Control de Inventarios, Dirección de Calidad, Gerencia de Control de Calidad Envase y Empaque, Gerencia de Documentación Técnica, Gerencia de Costos, Coordinación Industrial y Tecnológica, Gerencias de Producción, Gerencia de Compras, Coordinación de Relaciones Gubernamentales y Mercadeo de las distintas casas del Grupo Alfa. Estas áreas no serán incluidas dentro del organigrama sino que se presentará a continuación en un flujograma de responsables del proceso de NPP.

Hoy, parece no estar en discusión la idea de que la comunicación, como factor determinante en la vida de nuestra sociedad, se ha convertido en una parte esencial de las organizaciones, independientemente del fin que éstas busquen. Es difícil pensar en el desarrollo de cualquier organización sin tener en cuenta su aspecto comunicativo, que permite conocer, saber la relación de intereses, deseos o simples conocimientos, y que se ha convertido en una necesidad vital en nuestros días.

Las organizaciones, sean empresas, instituciones u otras entidades, no pueden estar al margen de esta idea comunicativa. Las organizaciones son comunicación. No se entiende su desarrollo sin poner en juego, entre otros, los factores comunicativos.

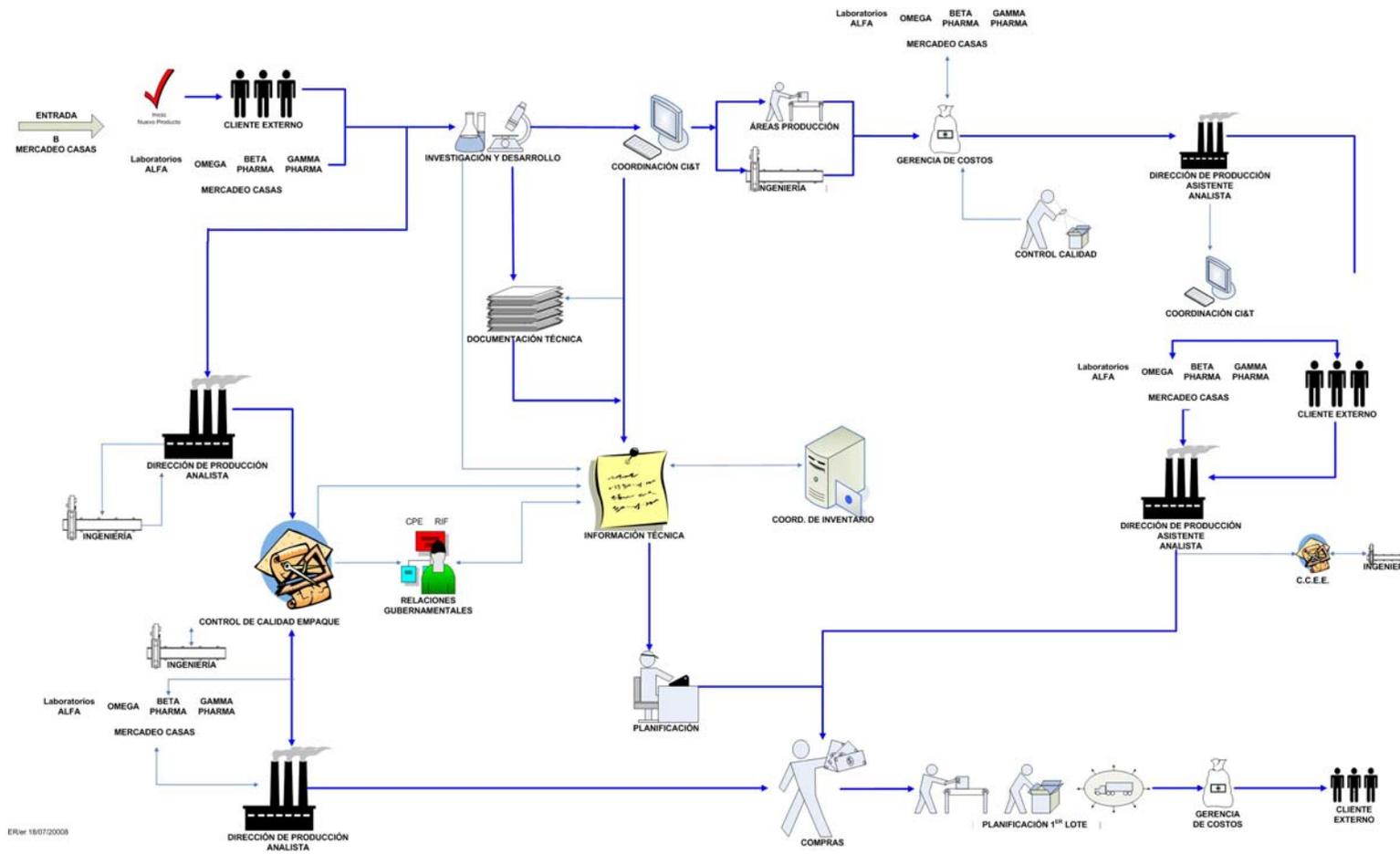


Figura 1.3: Flujograma de Involucrados en el Proceso de Introducción de NPP. Fuente propia

Según José R. Pin Arboledas (1999), la comunicación es un elemento fundamental en el funcionamiento de las organizaciones. Es constitutiva del proceso de dirección de empresas, es decir, la comunicación en la organización no debe ser entendida como una actividad ajena o extraña a la misión de la organización. Por el contrario, debe orientarse como una herramienta clave de trabajo. No se debe centrar sólo en el campo informativo, sino en todo aquello que compone la cultura de la organización.

Por ello, la comunicación en la organización constituye un todo, integrado por la comunicación interna, la publicidad, el marketing, las relaciones públicas e institucionales, las relaciones con los medios informativos y la acción de los medios de comunicación promovidos por la organización. Además, hay que considerarla no sólo en función de la producción, ventas y beneficios, sino como un componente muy importante de relaciones humanas y de responsabilidad social en su más profundo sentido. De hecho, las organizaciones de nuestros días necesitan estar presente no sólo en los medios de comunicación social, sino que ellas mismas deben desarrollar una misión comunicadora.

Las comunicaciones deben ocupar un rol destacado en el desarrollo de la organización, deben ser la herramienta mediante la cual la empresa expresa su personalidad, sus fortalezas, aquello que la hacen “única e irrepetible”.

Este proyecto permitirá:

- Mejorar las relaciones comerciales entre Laboratorios Alfa y Omega.
- Aumentar la confianza de Omega en los procesos de Laboratorios Alfa.
- Establecer acuerdos donde la relación sea ganar-ganar.
- Mantener actualizada la lista de prioridades
- Mejorar la comunicación entre el cliente y los involucrados en el desarrollo de un nuevo producto o presentación.

- Detectar a tiempo los riesgos asociados a la introducción de los productos en el sistema productivo.
- Minimizar el impacto de los riesgos detectados al elaborar un nuevo producto o presentación.
- Mejorar la capacidad de acción ante imprevistos

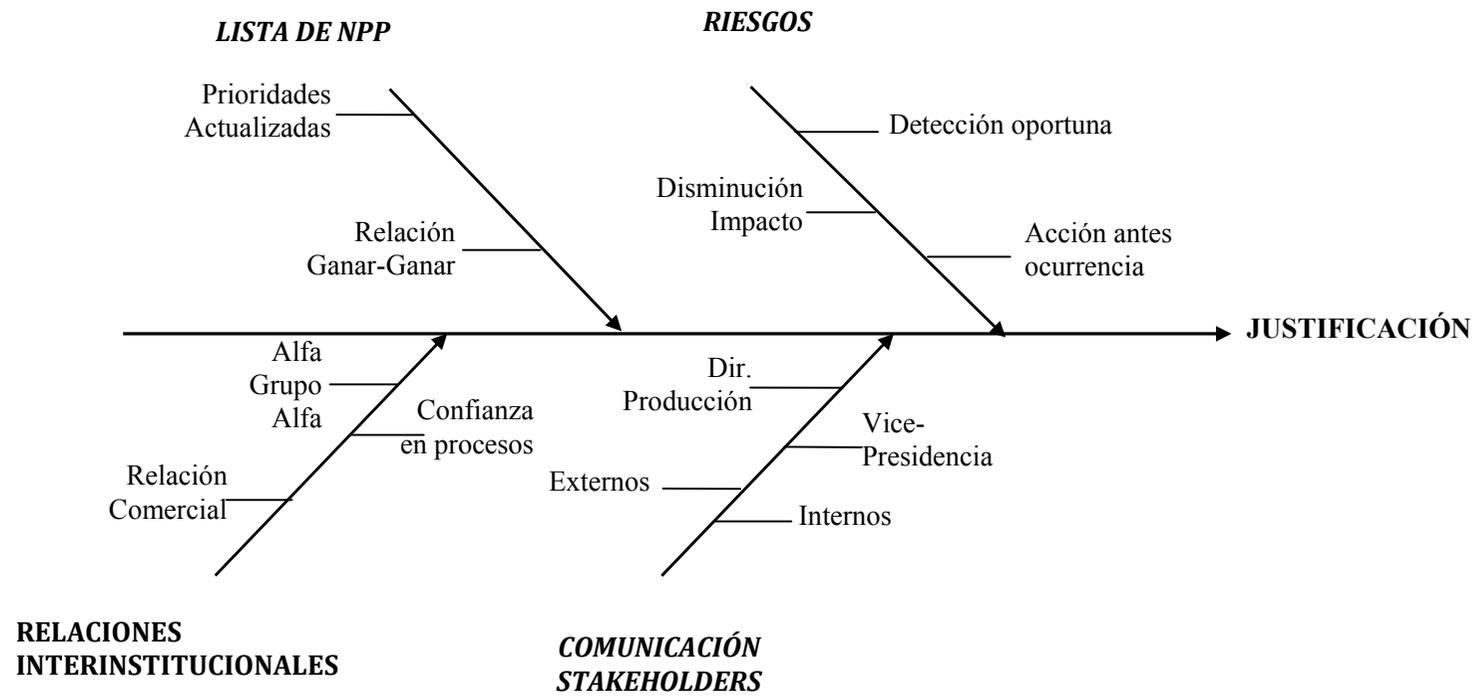


Figura 1.4: Diagrama de Ishikawa para Justificación de la investigación. Fuente propia.

### **1.3. OBJETIVOS.**

#### **1.3.1.- Objetivo General.**

Modificar el sistema de comunicación actual para la introducción de nuevos productos al sistema productivo de Laboratorios Alfa y la entrega oportuna a Omega.

#### **1.3.2.- Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar la situación actual de Laboratorios Alfa en cuanto al sistema de comunicación empleado para nuevos productos y presentaciones.
- Determinar cuáles son las estrategias comunicacionales actuales que se emplean en Laboratorios Alfa.
- Proponer un sistema de comunicación que permitan consolidar el proceso de introducción de nuevos productos dentro del tiempo estipulado.

### **1.4. METODOLOGÍA PROPUESTA.**

#### **1.4.1. Marco conceptual**

##### **1.4.1.1. Antecedentes.**

Bisarini (2008) realizó una investigación similar titulada “*Plan de comunicaciones para la gerencia del proyecto Caracas-Guarenas-Guatire del Metro de Caracas*”, con el objetivo de elaborar un plan de comunicaciones internas y externas para la Gerencia del Proyecto del Sistema Caracas-Guarenas-Guatire, basado en una estrategia que contribuya a la gestión eficiente de sus procesos, que incluya el contexto organizacional y la aplicación de los preceptos del “Project Manager Institute (PMI)”. Este estudio se desarrollo bajo el tipo de investigación proyectiva (Proyecto Factible) aplicada en el marco del Proyecto “Caracas–Guarenas–Guatire” del Metro de Caracas. Como resultados relevantes de esta investigación se planteó el uso de la matriz de comunicaciones como herramienta efectiva de visualización de los procesos de comunicación y por otra parte se identificó como metodología

efectiva el intercambio de información en reuniones dándole preeminencia al intercambio horizontal y oblicuo descentralizado sobre la comunicación ascendente y descendente, buscando que todos los involucrados manejen la misma información.

Por otra parte Rico (2006) elaboró un informe que lleva por título “La Comunicación en la Empresa Navarra: estrategias, herramientas y tendencias”, el objetivo principal de esta investigación fue obtener una visión global del estado actual de la comunicación en la Empresa Navarra, para lo que se consideró necesario:

- Conocer si se llevan a cabo actividades de comunicación, cómo se hacen, cuáles son sus principales públicos y la forma en que se relacionan con ellos.
- Saber si se preocupan por prevenir situaciones de crisis que puedan poner en peligro un proyecto, si cuidan adecuadamente las relaciones institucionales o si son conscientes y actúan en consecuencia, de que los temas relacionados con aspectos medioambientales están tomando en los últimos años un enorme protagonismo.
- Analizar el grado de compromiso e implicación de los responsables de la compañía en las acciones de comunicación.
- Reflejar el grado de avance en las prácticas de comunicación que las empresas están implantando.
- Estimular entre los ejecutivos navarros el debate sobre las consecuencias que tiene para su empresa una buena comunicación estratégica.

La metodología empleada consistió inicialmente en la realización de una investigación bibliográfica, seguida de la elaboración de un cuestionario con 37 preguntas de elección múltiple, de respuesta simple y de clasificación.

Se partió inicialmente de una base de datos compuesta por 241 empresas que representaban a todos los sectores con peso específico en la economía Navarra. Una vez revisada, depurada y complementada, se elaboró un listado definitivo compuesto

por un total de 122 directivos de otras tantas empresas navarras que fue a quienes se envió el cuestionario. Los resultados de esta investigación revelan que las empresas que han participado en este estudio entienden que la comunicación afecta positivamente a la rentabilidad final de la empresa y tiene que ver con un visión de negocio que incorpora a la toma de decisiones valores como la innovación, la transparencia y la responsabilidad hacia la sociedad.

Los líderes comienzan a tomarse en serio la comunicación y han empezado a diseñar estructuras organizativas para ello. En general, las empresas encuestadas parecen haber asumido la visión y los valores que sustentan la comunicación corporativa, han internalizado la importancia de la comunicación para la rentabilidad final de su empresa y están desarrollando acciones de relaciones públicas.

Son conscientes también de que la reputación corporativa es un factor que la empresa puede manejar y construir planificada y conscientemente con el fin de: motivar a los empleados, atraer mejores socios y mayor capital, diferenciar sus productos, fidelizar a sus públicos, abrir las puertas a nuevos mercados, fortalecer a la empresa en tiempos de crisis y en definitiva, mejorar los resultados económicos.

#### **1.4.1.2. Bases Teóricas**

##### **1.4.1.2.1. Modelo Comunicativo de Laswell**

En 1948, Lasswell resumió con precisión dos orientaciones sociológicas a propósito del estudio de los efectos de la comunicación.

Lasswell estableció que una forma conveniente de escribir un acto de comunicación es a través de la respuesta a las siguientes preguntas:

¿Quién?: Análisis de Control

¿Qué dice?: Análisis de contenido

¿Por dónde?: Análisis de Medios

¿A quién?: Análisis de audiencias

¿Con qué efecto?. Análisis de resultados

Este paradigma permite analizar con mayor exactitud quiénes están interviniendo en el proceso de la comunicación y cuál es la situación particular en la que están involucrados sin olvidar la naturaleza dinámica de la comunicación

Relaciones: En el área de la comunicación y la imagen, las relaciones se convierten en un elemento esencial para conectar la labor de la institución y el apoyo a todos sus planes por parte de sus públicos o audiencias clave. Esta relación se debe estrechar día a día, a través de los diversos medios con los que cuente la institución. Para entender y poder gestionar esta relación es importante tener un mapa de públicos, en el que se determine el perfil de cada audiencia: interna, intermedia y externa.

### **1.4.1.3. Bases Conceptuales**

#### **1.4.1.3.1.- Comunicación**

Para comunicación no existe un concepto único por lo que por ella podemos entender “acción y efecto de comunicar o comunicarse”, “trato correspondiente entre dos o más personas” o bien “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”. Todas las organizaciones tienen en común la comunicación entendida como un intercambio planificado de mensajes dentro y fuera de la empresa. Todas tienen la necesidad de comunicar.

#### **1.4.1.3.2. Comunicar**

Así mismo el concepto de comunicar derivado de comunicación puede entenderse como: “hacer al otro partícipe de lo que uno tiene”, “descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo” o “conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito”

#### **1.4.1.3.3. Tipos de comunicación**

**Verbal:** Este tipo de comunicación es “aquella en la que se usa una lengua, que tiene una estructura sintáctica y gramatical completa”. Puede ser oral, directa gestual (mediante lengua natural signada) o escrita

**No verbal:** es aquella comunicación no se da directamente a través de la voz y el lenguaje.

#### **1.4.1.3.4. Proceso de comunicación**

El proceso de comunicación comprende ciertos pasos básicos para que sea realizado de manera efectiva, sin importar si éste se realiza utilizando el habla, señales manuales, imágenes ilustradas o cualquier otro medio de comunicación o tipo de lenguaje.

Este proceso consiste en desarrollar una idea que se desea transmitir con determinada intención, a partir de este punto surge la necesidad de un segundo componente. El propósito de la fuente requiere ser expresado en forma de mensaje. La traducción de las ideas de la fuente en un mensaje requiere de las funciones encodificadoras, asumidas por el emisor del proceso. En la comunicación humana las funciones encodificadoras pueden ser consideradas como una conducta física ya que implica acciones fisiológicas y motoras (intelectuales). En el caso de los mensajes masivos, se requiere de tecnologías especializadas.

La fuente y el emisor, a menudo pueden coincidir, pero en otros casos representan dimensiones totalmente diferentes.

El mensaje, es el contenido expresado y el medio o canal el vehículo por el cual se conduce el mensaje. La función decodificadora es el proceso inverso que realizara el emisor y es asumido por el receptor del mensaje. Finalmente, el receptor, que es

quien recibe, puede transformarse en un nuevo emisor iniciando el "feed-back" o retroalimentación del sistema a través de lo cual se confirma la dinámica del proceso.

#### **1.4.1.3.5.-Barreras de la Comunicación**

Durante el proceso de comunicación pueden presentarse ciertos obstáculos que la dificultan y que es necesario detectar para evitarlos y lograr una comunicación eficiente; a dichos obstáculos se les denomina como barreras de comunicación y se clasifican en:

**Semánticas:** Es la parte de la lingüística que se encarga de estudiar el significado de las palabras; muchas de ellas tienen oficialmente varios significados. El emisor puede emplear las palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje.

**Barreras Físicas:** Son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc.

**Fisiológicas:** Son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales, etc.) que son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación.

**Psicológicas:** Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

En el aspecto administrativo, las barreras pueden ser por la falta de planeación, supuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información.

#### **1.4.1.3.6.- Canales de Comunicación**

**Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa, utilizando los canales oficiales.

*Vertical ascendente:* se origina en un nivel jerárquico inferior y se dirige a un superior, puede decirse que es la comunicación que se establece desde un subordinado y hacia un jefe. A través de este tipo de comunicación pueden ser enviados y distribuidos informes, reportes y sugerencias.

*Vertical descendente:* nace en un nivel jerárquico superior y se dirige a niveles inferiores por ejemplo de un jefe a sus obreros. A través de ella se comunican órdenes instructivos, políticas procedimientos y manuales.

**Horizontal:** La comunicación horizontal se desarrolla entre los empleados del mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana. Este tipo de comunicación permite llevar a cabo juntas, reuniones, paneles, entre otros.

**Oblicuas o transversales:** Se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. Son muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores.

#### **1.4.1.3.7.- Corporativo**

Alude a la idea de *corpus* o a un cuerpo entero integrado e interrelacionado en sus partes, que apela a una forma de concebir y gestionar las organizaciones.

#### **1.4.1.3.8.- Comunicación Corporativa**

Es la actividad total de comunicación generada por una empresa, para alcanzar los objetivos planificados. Es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos, de los que la empresa depende.

#### **1.4.1.3.9.- Comunicación Estratégica en las Empresas**

En ciencias de la comunicación, se llama comunicación estratégica a la coordinación de todos los recursos comunicacionales internos y externos de la empresa (publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarse de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que interesan.

A nivel empresarial e institucional, las organizaciones se comunican hacia su interior y con su entorno. La calidad de esa interacción simbólica es un bien intangible que cada vez más es reconocido por las distintas teorías administrativas. Pero para que dicha calidad sea óptima, la organización no puede darse el lujo de dejar librado al azar o la espontaneidad los mensajes que envía hacia sus distintos públicos. Ser espontáneo, irreverente y hasta contradictorio, puede ser muy bueno para la vida cotidiana de las personas, pero una organización necesita planificar todas sus acciones comunicativas de modo que conserven una coherencia simbólica que guíe hacia los objetivos de la institución.

Las estrategias de comunicación así descritas tienen los rasgos que caracterizan a toda estrategia, con la única acotación de que, en este caso, para el logro de sus metas se utiliza el poder de la interacción simbólica en vez de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física. Entonces, una estrategia de comunicación cumple al menos tres funciones:

- **Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización o de una marca con sus públicos:** Básicamente se trata de establecer si las relaciones de una organización con su entorno son las más adecuadas, y, en concreto, si el componente simbólico de esa relación es el que más se adecua para la misión y los fines que dicha organización pretende alcanzar.
- **Define una línea directriz de la comunicación:** Precisa qué sistemas conviene utilizar y qué peso relativo ha de tener cada uno en razón de los objetivos asignados, los público objetivo, las rentabilidades comparadas y las posibles sinergias.
- **Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización:** La estrategia de comunicación se convierte así en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización, encauzando de facto una misma lectura de los problemas y oportunidades; poniendo en común unos mismo valores y un lenguaje compartido, y, sobre todo, dando coherencia a la pluralidad de voluntades y a la tremenda complejidad de las actuaciones que pueden darse en una institución

#### **1.4.1.3.10.- Plan de Comunicación**

Un plan de comunicación es una propuesta de acciones de comunicación en base a datos, objetivos y presupuesto. Éste puede ser visto como una rama del Mercadeo de la empresa por lo que si existen varios planes de comunicación éstos no pueden contradecirse. Un plan de comunicación contempla las siguientes fases:

- **Puntos de análisis básico de la empresa:** Análisis de Mercadeo, Análisis de la personalidad Pública, Investigación y Desarrollo, Análisis de la Distribución, Análisis de la Organización Comercial, análisis de la comunicación interna y externa.

- **Estudio del Sector:** Mercado y Competencia.
- **Objetivos Espacio Temporales:** Determinación de los objetivos, espacio y tiempo.
- **Destinatarios principales:** Públicos e información necesaria de ellos.
- **Planteamiento básico de Comunicación:** Determinar los contenidos de la comunicación en la empresa.
- **Mix de Comunicación:** Factores a tener en cuenta para la selección, clasificación tradicional de los diferentes medios, clasificación de los medios según el soporte técnico.
- **Calendario para las acciones:** Planes de ejecución de cada una de las acciones teniendo en cuenta la coordinación en el tiempo y el espacio.

#### **1.4.1.3.11.- Comunicación Interna en las Organizaciones**

Según Kreps (1990) la comunicación interna es “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”. Esta comunicación según Costa (1998) debe ser “fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente”.

El objetivo principal de esta comunicación es contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus empresas; incrementar la motivación y la productividad

#### **1.4.1.3.12.- Funciones de la Comunicación Interna**

Las funciones de la comunicación interna pueden ser enumeradas en:

- Investigar
- Orientar
- Informar
- Animar y Coordinar

- Organizar campañas
- Formar

#### **Principales actores de la comunicación interna**

- Directivos, técnicos, mandos intermedios, ejecutivos, operativos
- Sindicatos
- Propietarios, Socios
- Comités de empresa: Comités de Seguridad y salud laboral

#### **1.4.1.3.13.- Canales de la Comunicación Interna**

**Contacto Personal:** es un canal que no puede controlarse, pero a la vez es altamente influenciado. Es importante que los niveles jerárquicos estén capacitados para que el mensaje no se distorsione y para mejorar las relaciones interpersonales.

**Canales de comunicación controlados:** son responsabilidad del o los departamentos que manejen las comunicaciones internas, como por ejemplo: Recursos Humanos, Comunicaciones Internas, Relaciones Públicas, Personal, etc.

**Canales de comunicación masivos:** son responsabilidad del departamento que maneja la imagen institucional de la empresa

#### **1.4.1.3.14.- Plan de comunicaciones internas**

Un plan de comunicaciones internas es un instrumento que pretende establecer una serie de pautas que faciliten la comunicación, para que ésta se convierta en una herramienta de apoyo de la gestión de la organización.

De acuerdo a lo expresado por Orjuela (2008) los objetivos más resaltantes de un plan de comunicación interna son:

- Generar una buena opinión del público interno lo cual contribuirá a alcanzar los objetivos y optimizar las posibilidades de la organización.

- Lograr que todos y cada uno de los que forman parte de la organización trabajen más a gusto y pongan lo mejor de sí en todas las tareas que realicen.
- Alcanzar que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella.
- Interesar a todos los escalafones de la organización hacia lo que sucede puertas adentro ya que ellos dependen en gran medida de lo que le suceda a la empresa.

Según Piñuel, para establecer un plan de comunicaciones internas es necesario definir cada una de las siguientes variables:

- El público al que se dirige.
- Los objetivos y los mensajes, así como las condiciones específicas (confidencialidad, plazos de realización, etc.).
- Los emisores: se trata de determinar la(s) persona(s) que asumirá(n) el papel de informador(es) principal(es) -el presidente, el director de personal, un especialista en la cuestión dentro de la empresa, el director de comunicación, un consultor externo, etc.
- Los instrumentos y/o los soportes materiales que se requieren (impresión, red electrónica, producción audiovisual, ceremoniales, etc.).
- Un sistema de difusión.
- Un guión de actuación.
- Un calendario viable: ciertas operaciones estarán asociadas a la agenda prevista de la empresa -con ocasión de la inauguración de una instalación, de la publicación de un balance financiero, de la celebración de un aniversario, etc.- mientras que otras, por el contrario, llamadas “campañas”, serán iniciadas con independencia de la agenda de la empresa -reunión de vendedores, organización de clubes de calidad, seminarios de formación, etc.
- El presupuesto.

#### **1.4.1.3.15.- Comunicación Externa en las Organizaciones.**

La comunicación externa de una organización está representada básicamente por la identidad y la imagen corporativa. Es a través de la comunicación externa que se concibe la comunicación como un componente de la estrategia de la empresa.

#### **1.4.1.3.16.- Identidad Corporativa.**

La identidad corporativa es la personalidad o el ADN de la empresa. Es lo que es la empresa y lo que ésta hace. Es lo que distingue a unas empresas de otras. Está conformada por la identidad visual y la identidad cultural.

#### **1.4.1.3.17.- Imagen Corporativa.**

Es una síntesis mental, que se forma en el imaginario colectivo o en la memoria social. Es lo que una persona o un colectivo, piensa de una organización. Puede decirse que la fotografía de la empresa que ven sus públicos. La imagen corporativa es inevitable, la diferencia está en si se gestiona o no.

#### **1.4.1.3.18.- Funciones de la Imagen Corporativa.**

Entre las funciones principales de la imagen corporativa se encuentran:

- Atraer y fidelizar los clientes, empleados y proveedores.
- Atraer el mercado de capitales.
- Garantizar el éxito futuro.
- Optimizar las inversiones en comunicación.
- Evitar situaciones críticas.

#### **1.4.1.3.19.- Dimensiones de la Imagen Corporativa**

**Notoriedad:** Es la recordación. Es el resultado de la antigüedad de la empresa, fuerza e inversiones en comunicación y tipo de productos.

**Notabilidad:** Es la reputación o prestigio de la organización. Es el resultado de la calidad generalizada de los productos, servicios, cultura, actos, comunicaciones, entre otros.

#### **1.4.1.3.20.- Opinión Pública**

Es la forma de pensar e ideas de un conjunto de individuos. También se le considera como un ente o espíritu social que vigila el comportamiento de quienes forman parte de la comunidad o grupo. El clima de opinión está formado por las experiencias, ideas, formas de ser y otros factores arraigados en la mente colectiva.

#### **1.4.1.4. Herramientas de Análisis**

##### **1.4.1.4.1.- Matriz DOFA**

La matriz DOFA es una herramienta empleada para formular estrategias, la cual está basada en la definición de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de una empresa, ya sea ésta en sí misma el objeto de estudio o uno de sus procesos.

Para la elaboración de esta matriz se realiza un análisis interno y otro externo. Dentro del análisis externo se enmarcan las Oportunidades y Amenazas, éstas están dadas por el entorno. Mientras que el análisis interno contempla las Debilidades y Fortalezas.

Las *oportunidades* se refieren a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro

Las *amenazas* se refieren a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente y futura de una organización.

Las *fortalezas* tienen que ver con las características o actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien, las cuales pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

Por su parte las *debilidades* describen características o actividades internas de una organización que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas limitando su éxito gerencial.

#### **1.4.1.4.2.- Mapa de Públicos.**

Permite establecer el repertorio de audiencias con las que la empresa se debe comunicar y que, segmentadas, permiten definir sus expectativas y prioridades. La segmentación o diferenciación de los públicos o audiencias de acuerdo a su perfil, nos ayudan a determinar cuáles son sus necesidades de información y así mismo cuál es su influencia en la opinión pública. Se deben detectar los públicos internos y externos. Resulta en una representación gráfica tal como la mostrada en la figura 1.5.

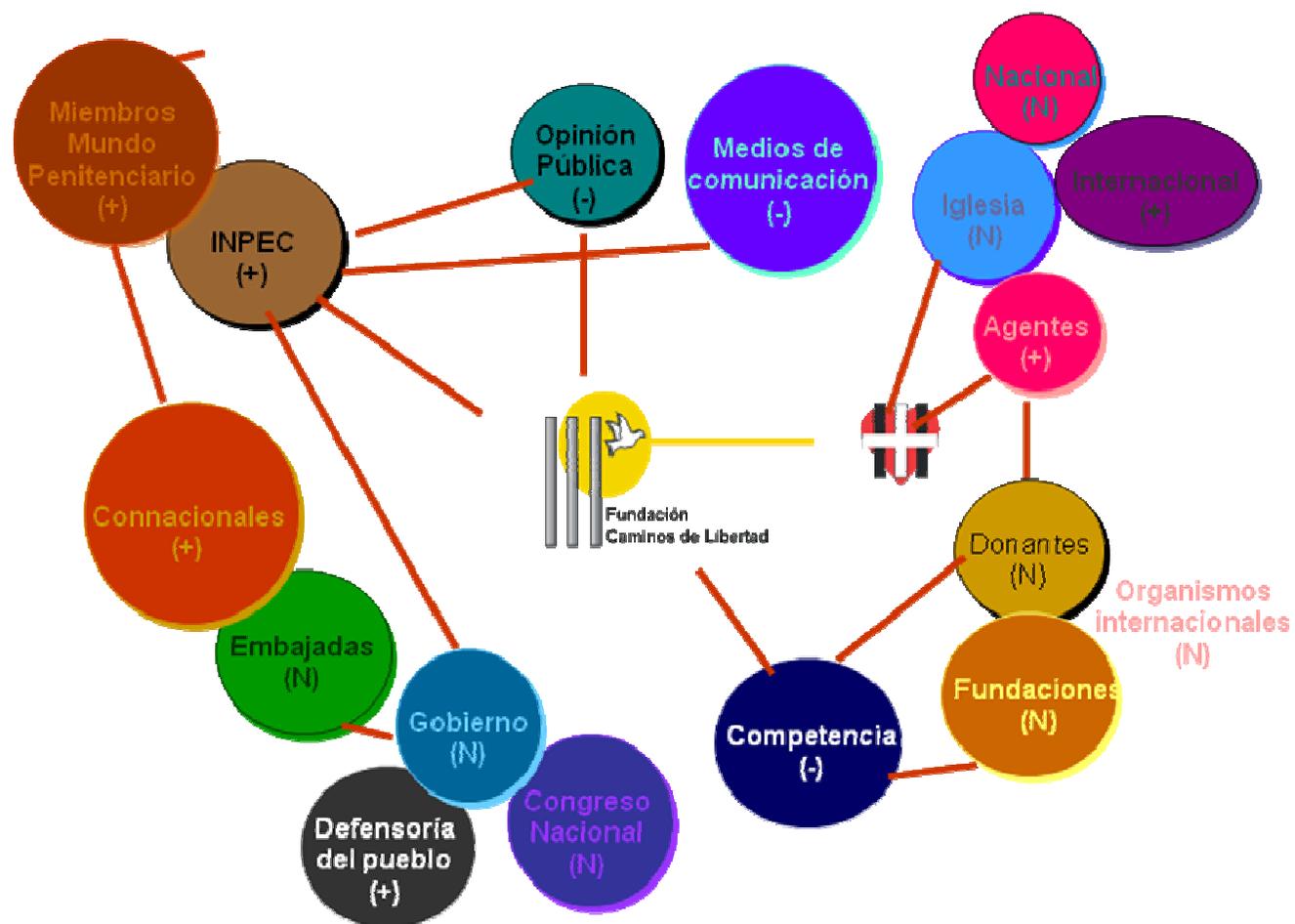


Figura 1.5: Modelo de Mapa de Públicos Externos. Fuente Orjuela 2008.

## **1.4.2. Marco organizacional**

### **1.4.2.1. Reseña Histórica**

Laboratorios Alfa es una empresa con más de 50 años de experiencia elaborando productos farmacéuticos de alta calidad lo que respalda las presentaciones en el mercado nacional e internacional.

La capacidad de producción está por encima de 950 productos en diferentes formas galénicas y un volumen de aproximadamente 60 millones de unidades anuales, gracias a que posee equipos de alta tecnología.

Se encuentra a la vanguardia del mercado farmacéutico Venezolano avalado por muchos años al servicio de la salud.

Al mismo tiempo que elabora más de 100 especialidades farmacéuticas propias y de otras firmas bajo licencia, importantes empresas multinacionales confían igualmente su fabricación a Laboratorios Alfa.

A lo largo de su desarrollo la empresa se ha visto fortalecida creando empresas filiales que aumentan la capacidad de comercialización y distribución, ampliando notablemente las oportunidades de crecer en los mercados actuales.

Entre las filiales más destacadas se encuentran las siguientes:

- **Capsulab**

Como complemento a la industria farmacéutica, se dedica a la fabricación de cápsulas rígidas de gelatinas vacías de óptima calidad y con la más alta tecnología, abarcando el mercado nacional e internacional.

- Cienlab

En la actualidad representa, para toda Venezuela, las líneas diagnósticas más importantes a nivel mundial. Se ha ganado un lugar importante en el mercado diagnóstico Venezolano, basando su misión en la Atención Integral al cliente y ofreciendo productos de las más alta calidad y última tecnología, contando con un buen número de profesionales del área de salud.

- Beta Pharma

Beta Pharma XXI. C.A, la empresa más joven del Grupo Alfa, está dedicada a comercializar productos naturales, los cuales hacen la combinación perfecta para el cuidado de la salud y la belleza, dirigida por su fundador.

- Gamma Pharma

Empresa especializada en la comercialización de productos pediátricos (1984). A partir de 1996, amplía su línea de trabajo y se encarga también del mercado de los productos de Laboratorios Alfa y de sus representadas. Además cuenta con líneas de productos OTC, natural, biológica, de diagnóstico y genéricos.

- Omega

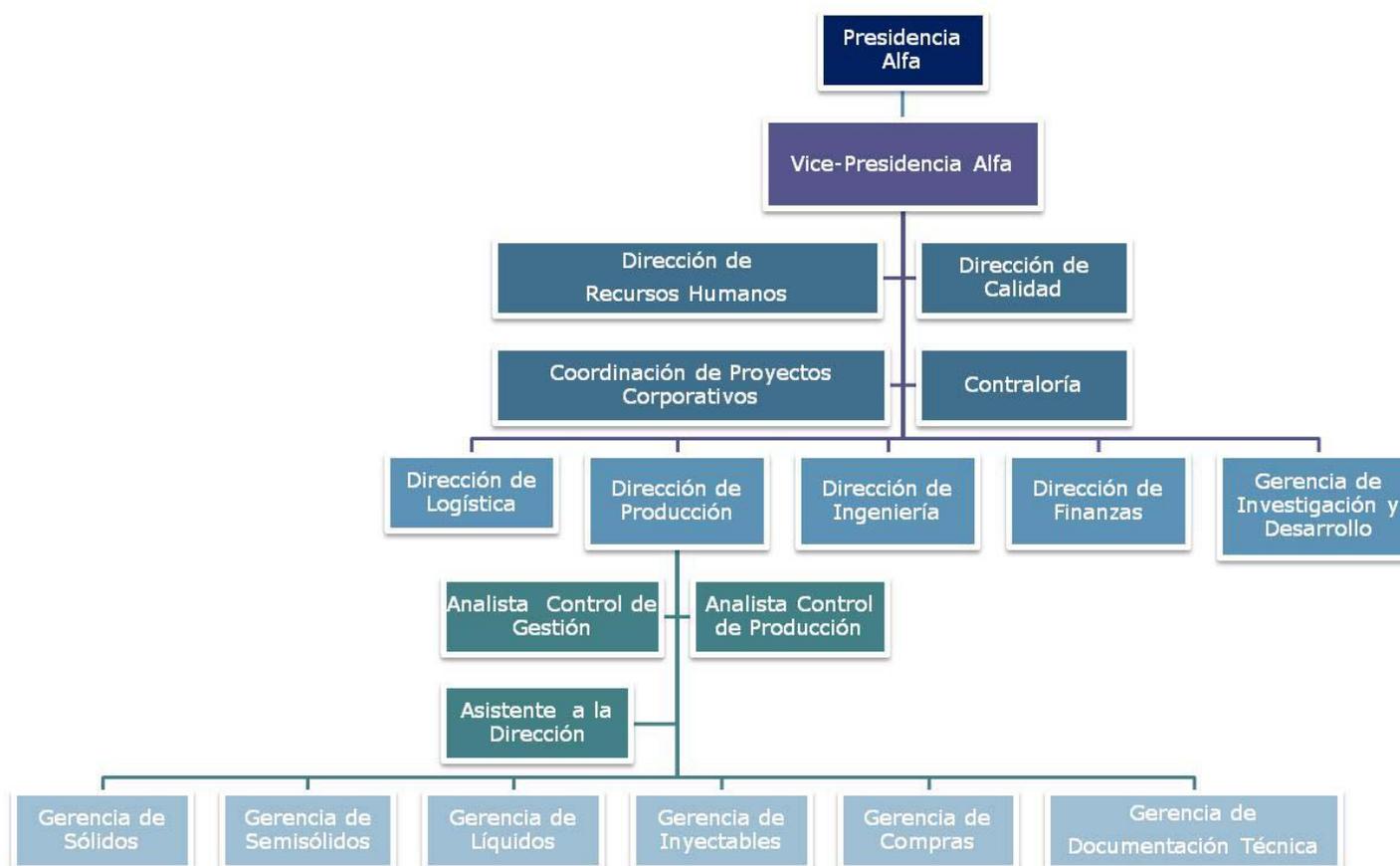
Es una empresa farmacéutica dedicada a la salud, mediante la comercialización y distribución de medicamentos genéricos y naturales fabricados con estrictos estándares de calidad, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros consumidores combinando los intereses de la empresa y sus trabajadores, consolidándonos en el mercado como una empresa líder.

#### **1.4.2.2. Área de desarrollo del proyecto en la organización.**

El proyecto a desarrollar se hará en la Dirección de Producción de Laboratorios Alfa, ésta es la dependencia que tiene a su cargo el seguimiento y control de todos los proyectos asociados a nuevos productos y presentaciones. Así mismo se centrará en la

comunicación existente para el desarrollo de nuevos productos a Omega, una empresa del Grupo Alfa.

Para el mayor entendimiento de la estructura organizacional se anexa el organigrama de la figura 8, donde se hace un extracto de la organización para enfocarse en el área de estudio.



**Figura 1.6: Extracto del organigrama de Laboratorios Alfa. Fuente propia**

Así mismo, como se señaló en el apartado 1.2., los involucrados en el proyecto de introducción de nuevos productos o presentaciones se representan en la figura 3, debido a la complejidad que esto implica la inclusión el sistema productivo de la organización.

### **1.4.2.3. Características Asociadas al Proyecto**

#### **1.4.2.3.1.- Objetivos del proyecto.**

- Proporcionar los pasos y condiciones necesarias para la introducción y seguimiento de un nuevo producto y/o presentación en el sistema productivo.
- Cubrir las necesidades de producción de una empresa del Grupo Alfa.
- Realizar la entrega oportuna de nuevos productos a Omega.

#### **1.4.2.3.2. Asunciones:**

En vista de que la empresa no realizará ninguna inversión no es necesario hacer ninguna asunción, la ganancia neta será el precio del producto menos los gastos asociados a su lanzamiento. Los equipos y maquinarias serán lo mismos que ya existen en la empresa.

#### **1.4.2.3.3. Restricciones:**

Se tiene entrega programada según las necesidades de lanzamiento de Mercadeo. Es necesario adaptarse a las condiciones de aprobación impuestas por el Ministerio de Salud.

#### **1.4.2.3.4. Estrategia de Ejecución del proyecto:**

El proyecto se ejecutará de manera acelerada, en paralelo por lo que los recursos en las diferentes actividades, serán compartidos con otros proyectos y la producción diaria, tanto en equipos y maquinarias como en recurso humano. La documentación técnica se realizará paralelamente al resto de las tareas, una vez cumplida la entrega de documentación por parte de los desarrolladores del producto

(Investigación y Desarrollo). Esta actividad se llevará a cabo paralelamente con un proyecto de actualización general. La experiencia en proyectos similares indica que esta tarea es de suma importancia aún y cuando no se encuentre en el camino crítico.

#### **1.4.2.3.5. Alcance:**

Al finalizar este proyecto el cliente tendrá en sus manos:

Características del producto en cuanto a: concentración, tipo de empaque primario y secundario, forma farmacéutica, estimados de venta anuales y fecha estimada de lanzamiento.

Dimensiones de empaque primario, secundario y máquina a utilizar.

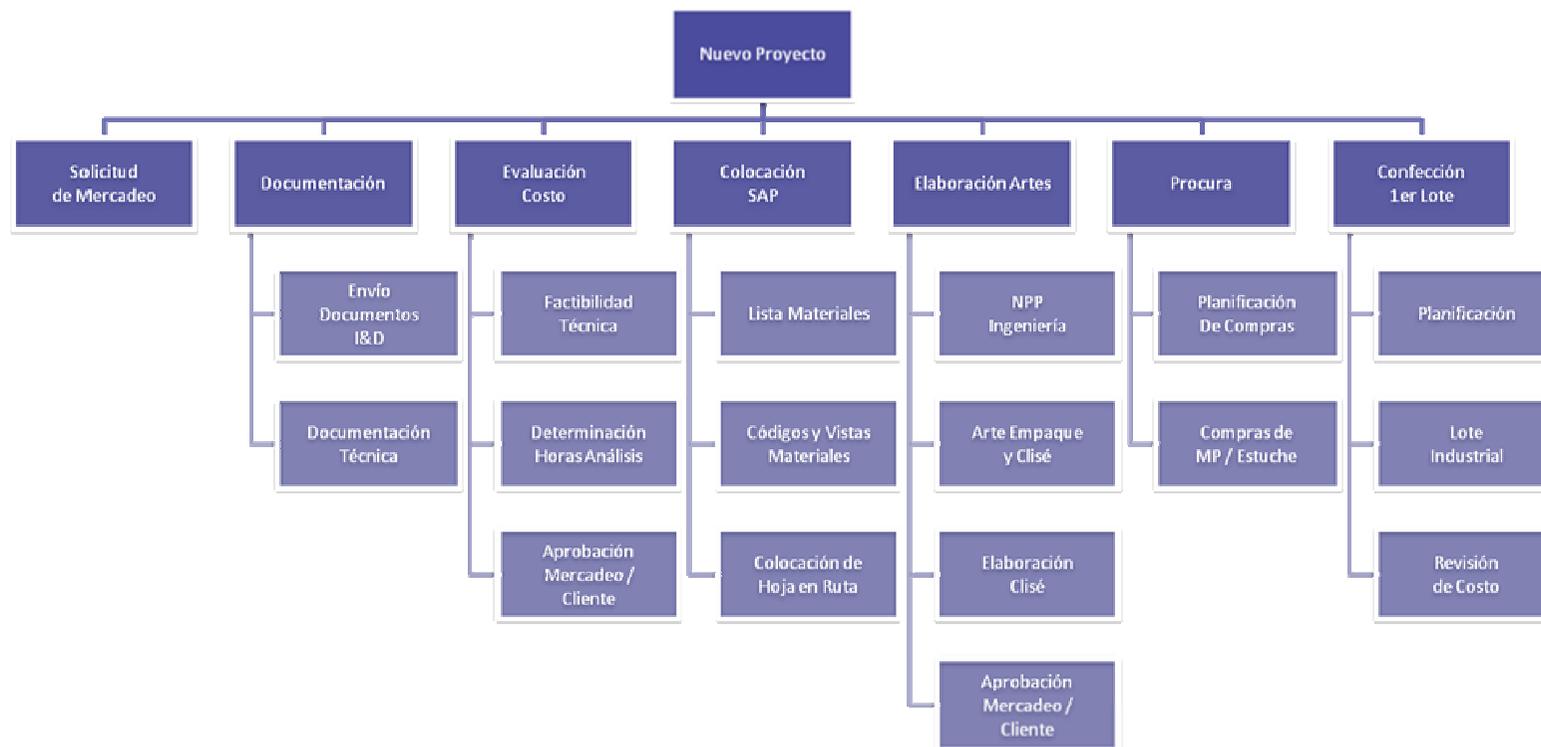
Ruta operacional de manufactura y empaque colocada en sistema.

Documentación Técnica para fabricación y empaque según Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

Artes de estuche y sobre, estuche y prospecto interno.

#### **1.4.2.3.6. Estructura Analítica de Trabajo – WBS:**

Como parte del alcance se genera la estructura Analítica de Trabajo, en ella se describen, de forma esquemática, cada una de las fases, actividades y tareas que serán llevadas a cabo, ésta se representa en la figura 1.7.



**Figura 1.7: Estructura Desagregada de Trabajo del Proyecto NPP. Fuente propia**

**1.4.2.3.7. Entregables (“Deliverables”):** A continuación se detalla un listado de los productos a desarrollar.

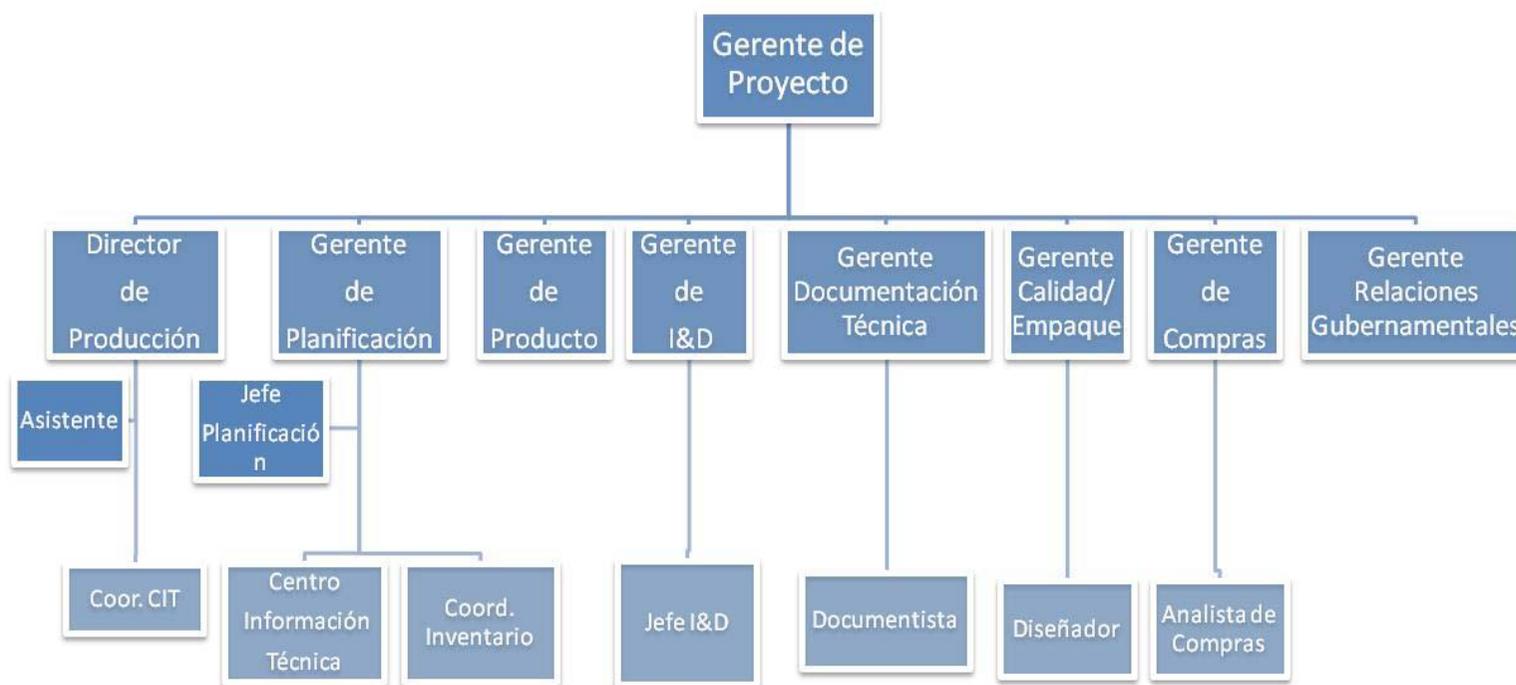
**Tabla 1.1:** Entregables del proyecto NPP.

<b>Solicitud de Mercadeo (envío NPP)</b>
<b>Elaboración de la Documentación</b>
Envío de Documentos I+D
Documentación Técnica
<b>Evaluación por Costo</b>
Estudio Factibilidad Técnica CI&T
Determinación de las horas de análisis.
Aprobado Mercadeo / Cliente Externo
<b>Colocación en SAP de Nuevo Producto</b>
Lista de Materiales codificada
Códigos y vistas de materiales
Colocación de la Hoja de Ruta en SAP
<b>Elaboración de Artes</b>
NPP Ingeniería
Artes empaque y clisé / CPE: Código de Producto
Envasado
Elaboración Clisé
Aprobado Mercadeo / Cliente Externo
<b>Procura</b>
Planificación de Compras
Compras de MP, estuche, prospecto interno
<b>Confección del 1er Lote</b>
Planificación 1er Lote
Primer Lote Industrial
Revisión de Costo

- **Mercadeo Casas/Cliente Externo:** Emite NPP y entrega documentos pertinentes (Técnicas de Manufactura, Técnicas de fabricación, técnica de análisis, fórmula maestra, etc).
- **Investigación de Desarrollo:** Envía a *Documentación Técnica* Master y Técnica de Manufactura. Propuesta de tamaño de lote.
- **Documentación Técnica:** Técnicas de empaque y manufactura. Lista de materiales. NPP de Documentación.

- **Ingeniería:** Dimensiones del estuche y máquina por la cual será elaborado el producto. NPP de Ingeniería
- **Control de Calidad:** Horas de análisis del producto.
- **Control de Calidad Empaque:** Artes de empaque y clisé. Tamaño de bulto.
- **Relaciones Gubernamentales:** Códigos EAN 13 y EAN 14. Código de Producto Envasado (CPE).
- **Coordinación Industrial y Tecnológica (CI&T):** Propuesta formal de ruta de producción. Ruta operacional en SAP.
- **Gerencia de Costos:** Cotización formal de producción y empaque del producto.
- **Cliente Externo:** Revisa la cotización definitiva y en caso de aprobar procede a la firma de contrato de fabricación con Laboratorios Vargas.
- **Información Técnica:** En SAP Códigos para materias primas, granel y producto terminado (PT), Lista de materiales,
- **Planificación:** Necesidades de producto terminado. Solicitudes de pedido en SAP, tanto de materias primas como de material de empaque. Ordenes de producción en SAP.
- **Compras:** Materia prima y empaques.

**1.4.2.3.8. Estructura Organizativa del Proyecto:** (“Organizational Breakdown Structure – OBS”). Indica roles y responsabilidades en forma simplificada. Se representa en la figura 1.8.



**Figura 1.8: Estructura Organizativa del Proyecto NPP (OBS). Fuente Propia.**

- **Gerente del proyecto:** planifica, controla y supervisa el proyecto.
- **Gerente de Producto:** Emite NPP y entrega documentos pertinentes (Técnicas de Manufactura, Técnicas de fabricación, técnica de análisis, fórmula maestra, etc).
- **Gerente de Investigación de Desarrollo:** Envía a *Documentación Técnica* Master y Técnica de Manufactura. Propuesta de tamaño de lote.
- **Gerente de Documentación Técnica:** Técnicas de empaque y manufactura. Lista de materiales. NPP de Documentación.
- **Asistente Gerente de Ingeniería:** Dimensiones del estuche y máquina por la cual será elaborado el producto. NPP de Ingeniería
- **Gerente de Control de Calidad:** Horas de análisis del producto.
- **Gerente de Control de Calidad Empaque:** Artes de empaque y clisé. Tamaño de bulto.
- **Jefe de Relaciones Gubernamentales:** Códigos EAN 13 y EAN 14. Código de Producto Envasado (CPE).
- **Coordinador Industrial y Tecnológica (CI&T):** Propuesta formal de ruta de producción. Ruta operacional en SAP.
- **Gerente de Costos:** Cotización formal de producción y empaque del producto.
- **Cliente Externo:** Revisa la cotización definitiva y en caso de aprobar procede a la firma de contrato de fabricación con Laboratorios Vargas.
- **Coordinador de Información Técnica:** En SAP Códigos para materias primas, granel y producto terminado (PT), Lista de materiales,
- **Jefe de Planificación Producción:** Necesidades de producto terminado. Solicitudes de pedido en SAP, tanto de materias primas como de material de empaque. Ordenes de producción en SAP.
- **Gerente de Compras:** Materia prima de producción, estuches y prospectos internos.

**1.4.2.3.9. Plan Maestro del Proyecto** (alto nivel). Muestra hitos y actividades principales.

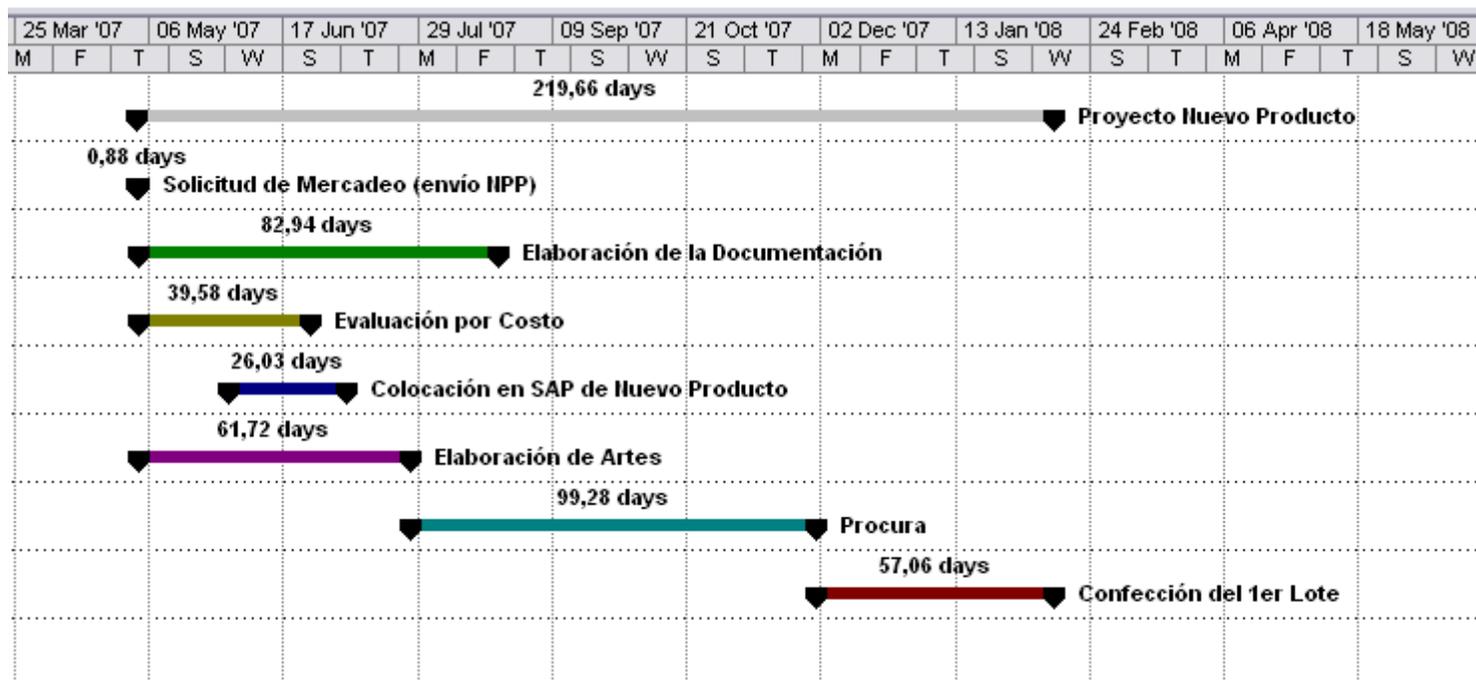


Figura 1.9: Plan Maestro del Proyecto NPP.

### 1.4.2.3.10. Estrategia de Ejecución del Plan Maestro.

El plan de ejecución del proyecto está planteado para realizar las tareas paralelamente una vez realizada la “Solicitud de Mercadeo”. Se inician las fases “Elaboración de la Documentación”, “Evaluación por Costos” y “Elaboración de Artes” simultáneamente ya que no son dependientes entre sí. Cada una de las actividades desarrolladas en estas fases inician en sus fechas más tempranas. La “Colocación en SAP de Nuevo Producto” inicia una vez finalizada la “Evaluación por Costos” en vista de su relación final-comienzo. La actividad de “Procura” se inicia una vez finalizadas las etapas de “Evaluación por Costos”, “Colocación en SAP de Nuevo Producto” y “Elaboración de Artes”. Una vez cumplida esta etapa se inicia la “Confección del 1er Lote”.

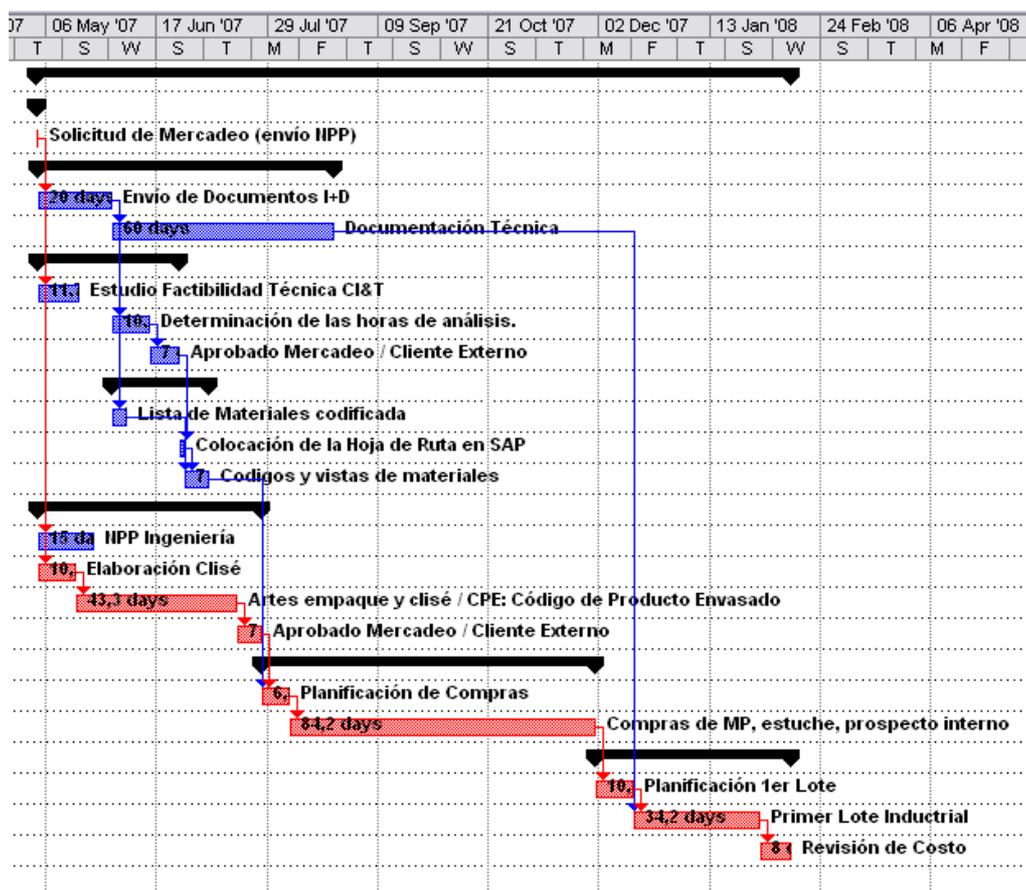


Figura 1.10: Cronograma del Proyecto NPP.

Duración: 219,6 días.

### **1.4.3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **1.4.3.1.- Tipo de investigación**

La investigación desarrollada es de tipo *investigación-acción*. Según lo indicado por Yáber y Valarino (2008) esta “tiene como propósito investigar la condición actual y condición deseada de un grupo, equipo, proyectos, programas, unidades o la organización en su conjunto, para luego realizar intervenciones que conduzcan al mejoramiento de su gestión para lograr la condición deseada”. En el caso de esta investigación se persigue conocer la situación actual de las comunicaciones en Laboratorios Alfa, para desarrollar proyectos de nuevos productos y presentaciones; y una vez conocida modificarla estableciendo un modelo de comunicación que contribuya a la reducción de los tiempos de entrega de los nuevos productos.

#### **1.5 Resultado(s) esperado(s). Implicaciones**

El modelo a proponer debe contribuir al mejoramiento de la comunicación entre el cliente, el gerente de proyectos y los involucrados en el desarrollo de un nuevo producto o presentaciones. Así mismo debe proporcionar las herramientas para mantener actualizada la lista de prioridades. Favorecer el establecimiento de acuerdos donde la relación sea ganar-ganar y finalmente reforzar la confianza de Omega en los procesos de Laboratorios Alfa.

#### **1.6 Aspectos éticos**

Las consideraciones éticas por las cuales se rige esta investigación están enmarcadas dentro de los Códigos de Ética provenientes del Colegio de Ingenieros y del “Project Management Institute”. A continuación se describe el código del Colegio de Ingenieros mientras el del “Project Management Institute” se encuentra en el anexo 1.

**Colegio de Ingenieros de Venezuela.****Código de Ética Profesional.**

Se considera contrario a la ética e incompatible con el digno ejercicio de la profesión, para un miembro del Colegio de Ingenieros de Venezuela:

**Primero (virtudes)**

Actuar en cualquier forma que tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión.

**Segundo (ilegalidad)**

Violar o permitir que se violen las leyes, ordenanzas y reglamentaciones relacionadas con el cabal ejercicio profesional.

**Tercero (conocimiento)**

Descuidar, el mantenimiento y mejora de sus conocimientos técnicos, desmereciendo así la confianza que al ejercicio profesional concede la sociedad.

**Cuarto (seriedad)**

Ofrecerse para el desempeño de especialidades y funciones para las cuales no tengan capacidad, preparación y experiencia razonables.

**Quinto (dispensa)**

Dispensar, por amistad, conveniencia o coacción, el cumplimiento de disposiciones obligatorias, cuando la misión de su cargo sea de hacerlas respetar y cumplir.

**Sexto (remuneración)**

Ofrecer, solicitar o prestar servicios profesionales por remuneraciones inferiores a las establecidas como mínimas, por el Colegio de Ingenieros de Venezuela.

**Séptimo (proyectos)**

Elaborar proyectos o preparar informes, con negligencia o ligereza manifiestas, o con criterio indebidamente optimista.

**Octavo (firma)**

Firmar inconsultamente planos elaborados por otros y hacerse responsable de proyectos o trabajos que no están bajo su inmediata dirección, revisión o supervisión.

**Noveno (obras)**

Encargarse de obras, sin que se hayan efectuado todos los estudios técnicos indispensables para su correcta ejecución, o cuando para la realización de las mismas se hayan señalado plazos incompatibles con la buena práctica profesional.

**Décimo (licitaciones)**

Concurrir deliberadamente o invitar, a licitaciones de Estudio y/o proyectos de obras.

**Décimo Primero (influencia)**

Ofrecer, dar o recibir comisiones o remuneraciones indebidas y, solicitar influencias o usar de ellas para la obtención u otorgamiento de trabajos profesionales, o para crear situaciones de privilegio en su actuación.

**Décimo Segundo (ventajas)**

Usar de las ventajas inherentes a un cargo remunerado para competir con la práctica independiente de otros profesionales.

**Décimo Tercero (reputación)**

Atentar contra la reputación o los legítimos intereses de otros profesionales, o intentar atribuir injustificadamente la comisión de errores profesionales a otros colegas.

**Décimo Cuarto (intereses)**

Adquirir intereses que, directa o indirectamente colidan con los de la empresa o cliente que emplea sus servicios o encargarse sin conocimiento de los interesados de trabajos en los cuales existan intereses antagónicos.

**Décimo Quinto (justicia)**

Contravenir deliberadamente a los principios de justicia y lealtad en sus relaciones con clientes, personal subalterno y obreros, de manera especial, con relación a estos últimos, en lo referente al mantenimiento de condiciones equitativas de trabajo y a su justa participación en las ganancias.

**Décimo Sexto (el ambiente)**

Intervenir directa o indirectamente en la destrucción de los recursos naturales u omitir la acción correspondiente para evitar la producción de hechos que contribuyan al deterioro ambiental.

**Décimo Séptimo (extranjeros)**

Actuar en cualquier forma que permita o facilite la contratación con profesionales o empresas extranjeras, de estudios o proyectos, construcción, inspección y supervisión de obras, cuando a juicio del Colegio de Ingenieros de Venezuela, exista en Venezuela la capacidad para realizarlos.

**Décimo Octavo (extranjeros)**

Utilizar estudios, proyectos, planos, informes u otros documentos, que no sean el dominio público, sin la autorización de sus autores y/o propietarios.

**Décimo Noveno (secreto)**

Revelar datos reservados de índole técnico, financiero o profesionales, así como divulgar sin la debida autorización, procedimientos, procesos o características de equipos protegidos por patentes o contratos que establezcan las obligaciones de guardas de secreto profesional. Así como utilizar programas, discos, cintas u otros medios de información, que no sean de dominio público, sin la debida autorización de sus autores y/o propietarios, o utilizar sin autorización códigos de acceso de otras personas, en provecho propio.

**Vigésimo (experimentación y servicios no necesarios)**

Someter a su cliente a su empleador a la aplicación de materiales o métodos en experimentación, sin su previo y total conocimiento y aprobación o recomendarle servicios no necesarios.

**Vigésimo Primero (publicidad)**

Hacer o permitir cualquier publicidad no institucional, dirigida a atraer al público hacia la acción profesional, personal o participar en programas de televisión, radio y otros medios de carácter divulgativo profesional, o que en cualquier forma, atenten contra la dignidad y seriedad de la profesión. Así como, valerse de su posición para proferir declaraciones en los medios o hacer propaganda de materiales, equipos y tecnologías.

**Vigésimo Segundo (actuación gremial)**

Imcomplir con lo dispuesto en las "Normas de Actuación Gremial del CIV"

## 1.7 Referencias bibliográficas

Bertoglio, O. (s.f.). “Las Comunicaciones y la Conducta de la Organización”. Ed. Diana. México.

Fernández Collado, C. (1999). “*La Comunicación en las Organizaciones*”. Ed. Trillas. México.

Garrido, F. (2003). “*Comunicación, Estrategia y Empresa*”. AICE. Colombia.

Múnera, P, Sánchez U. (2003). “*Comunicación Empresarial, una mirada corporativa*”. AICE. Colombia.

Pizzolante, I. (2001). “*El Poder de la Comunicación Estratégica. Venezuela*”.

Van Riel, C. (1997). “*Comunicación Corporativa*”. Ed. Prentice Hall. España.

Villafañe, J. (2001). “*Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*”. Ed. Gestión 2000. España.

Pin Arboledas, J.R. (1999): “*La Empresa en busca de sentido. Mas allá de la racionalización y la inteligencia emocional*”, Revista Gestión N° 292, Santiago de Chile.

Project Management Body Of Knowledge (*PMBOK*®). Cuarta Edición. Versión en español 2004.

Sensagent. <http://dictionary.sensagent.com/comunicaci%C3%B3n/es-es/>. Fecha de consulta 05/07/08.

Idoneos.com

[http://comunicacion.idoneos.com/index.php/Teor%C3%ADa\\_de\\_la\\_comunicaci%C3%B3n/Un\\_modelo\\_para\\_el\\_proceso\\_de\\_la\\_comunicaci%C3%B3n](http://comunicacion.idoneos.com/index.php/Teor%C3%ADa_de_la_comunicaci%C3%B3n/Un_modelo_para_el_proceso_de_la_comunicaci%C3%B3n). Fecha de consulta 05/07/08.

Mi Espacio. <http://www.miespacio.org/cont/aula/tiposco.htm>. Fecha de consulta 05/07/08.

Universidad de Chile Instituto de la Comunicación e Imagen.  
[www.periodismo.uchile.cl/talleres/corporativo/archivos/08ComunicacionesInternas.ppt](http://www.periodismo.uchile.cl/talleres/corporativo/archivos/08ComunicacionesInternas.ppt). Fecha de consulta 05/07/08.

[www.EstosesMarketing.com](http://www.EstosesMarketing.com).  
<http://www.estoemarketing.com/Manuales/Como%20realizar%20un%20Plan.pdf>.  
Fecha de consulta 05/07/08.

Navactiva. El portal para las Empresas de Navarra.  
[http://www.navactiva.com/web/es/descargas/pdf/amkt/Comunicacion\\_empresa.pdf](http://www.navactiva.com/web/es/descargas/pdf/amkt/Comunicacion_empresa.pdf).  
Fecha de consulta 05/07/08.

Universidad Complutense Madrid. <http://www.ucm.es/info/mdcs/Plancominterna.pdf>.  
Fecha de consulta 26/07/08.

### **1.8 Cronograma de Ejecución Propuesto**

Una vez elaborada la WBS se procedió a definir los tiempos y relaciones existentes entre las actividades y fases planteadas con el fin de obtener el cronograma definitivo para alcanzar el proyecto.

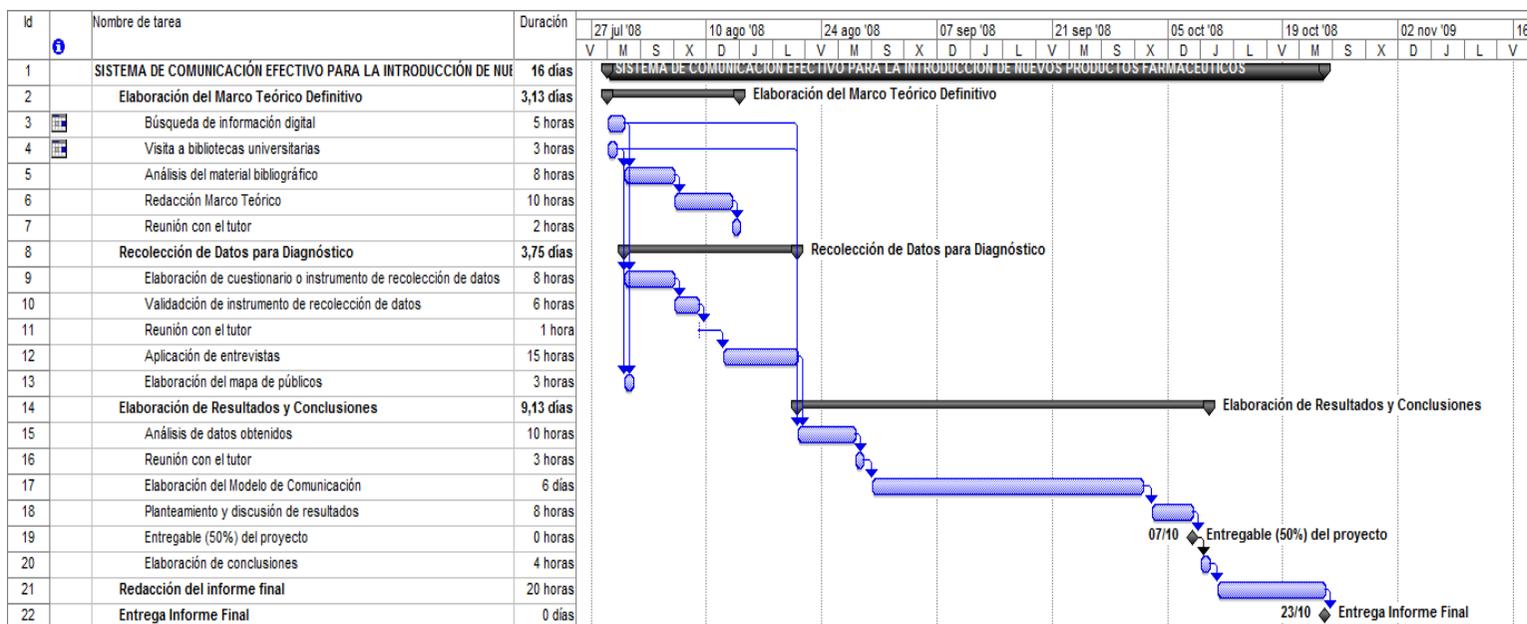


Figura 1.11: Cronograma del proyecto de investigación.

## 1.9 Presupuesto

Para el desarrollo de este proyecto de investigación se consideraran inversiones de en horas hombre y recursos económicos.

### **Horas Hombre (H.H.).**

- Estudio y Desarrollo del trabajo especial de grado = 114 H.H.
- Reuniones con Tutor: 13 H.H.
- Asesoría con expertos: 6 H.H.

### **Costos estimados de la investigación.**

- Costo de horas hombre por Estudio y Desarrollo del trabajo especial de grado:  
 $H.H.*Unidades\ Tributarias(U.T)/H.H.$   
 $114\ H.H.*1,8\ U.T= 205\ U.T$
- Costo horas hombre por Reuniones Tutor:  $H.H.*Unidades$   
 $Tributarias(U.T)/H.H.$   
 $13\ H.H.\ | 2,00\ U.T. = 26\ U.T.$
- Costo de horas hombre por Asesoría de expertos:  $H.H.*Unidades$   
 $Tributarias(U.T)/H.H.$   
 $6\ H.H.\ | 3,00\ U.T. = 18\ U.T.$
- Costo de impresión de Tomos  
5 U.T.

El costo del desarrollo de la investigación se estima en 254 U.T. considerando el costo de la U.T. en 46 BsF. el costo estimado será Bs.F. 11.684,00.

## **FASE DE EJECUCION**

## CAPITULO II

### MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

#### 2.1. Antecedentes.

**2.1.1.** Bisarini (2008) realizó una investigación similar titulada “*Plan de comunicaciones para la gerencia del proyecto Caracas-Guarenas-Guatire del Metro de Caracas*”, con el objetivo de elaborar un plan de comunicaciones internas y externas para la Gerencia del Proyecto del Sistema Caracas-Guarenas-Guatire, basado en una estrategia que contribuya a la gestión eficiente de sus procesos, que incluya el contexto organizacional y la aplicación de los preceptos del “Project Manager Institute (PMI)”. Este estudio se desarrolló bajo el tipo de investigación proyectiva (Proyecto Factible) aplicada en el marco del Proyecto “Caracas–Guarenas–Guatire” del Metro de Caracas. Como resultados relevantes de esta investigación se planteó el uso de la matriz de comunicaciones como herramienta efectiva de visualización de los procesos de comunicación y por otra parte se identificó como metodología efectiva el intercambio de información en reuniones dándoles preeminencia al intercambio horizontal y oblicuo descentralizado sobre la comunicación ascendente y descendente, buscando que todos los involucrados manejen la misma información.

**2.1.2.** Rico (2006) elaboró un informe que lleva por título “La Comunicación en la Empresa Navarra: estrategias, herramientas y tendencias”, el objetivo principal de esta investigación fue obtener una visión global del estado actual de la comunicación en la Empresa Navarra, para lo que se consideró necesario:

- Conocer si se llevan a cabo actividades de comunicación, cómo se hacen, cuáles son sus principales públicos y la forma en que se relacionan con ellos.
- Saber si se preocupan por prevenir situaciones de crisis que puedan poner en peligro un proyecto, si cuidan adecuadamente las relaciones institucionales o si son conscientes y actúan en consecuencia, de que los temas relacionados con

aspectos medioambientales están tomando en los últimos años un enorme protagonismo.

- Analizar el grado de compromiso e implicación de los responsables de la compañía en las acciones de comunicación.
- Reflejar el grado de avance en las prácticas de comunicación que las empresas están implantando.
- Estimular entre los ejecutivos navarros el debate sobre las consecuencias que tiene para su empresa una buena comunicación estratégica.

Los resultados de esta investigación revelan que las empresas que han participado en este estudio entienden que la comunicación afecta positivamente a la rentabilidad final de la empresa y tiene que ver con un visión de negocio que incorpora a la toma de decisiones valores como la innovación, la transparencia y la responsabilidad hacia la sociedad. Los líderes comienzan a tomarse en serio la comunicación y han empezado a diseñar estructuras organizativas para ello. Son conscientes también de que la reputación corporativa es un factor que la empresa puede manejar y construir planificada y conscientemente con el fin de: motivar a los empleados, atraer mejores socios y mayor capital, diferenciar sus productos, fidelizar a sus públicos, abrir las puertas a nuevos mercados, fortalecer a la empresa en tiempos de crisis y en definitiva, mejorar los resultados económicos.

**2.1.3.** Jarel (2007) elaboró un trabajo especial de grado para optar al título de Gerente de Proyectos titulado “*Diseño de un Sistema de Comunicación de los Líderes de Proyecto en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco*”. El objetivo del mismo fue diseñar un sistema de comunicación de los líderes de proyecto en la gerencia de soporte técnico operacional de Banesco. El tipo de investigación empleada para en este trabajo especial de grado fue de “Investigación y Desarrollo”. Dentro de los resultados más relevantes fue posible definir el modelo de comunicación que incluyó un diagrama de flujo de datos del proceso.

A través de la revisión bibliográfica se evidenció que dentro de cualquier organización, ya sea pública o privada, la comunicación juega un papel fundamental para consolidar sus procesos productivos y en afectar positiva o negativamente su rentabilidad y sus tiempos de entrega de productos y proyectos. Estos antecedentes contribuyen a justificar que cada vez mas es necesario

## **2.2. Bases Teóricas**

Las organizaciones, sean empresas, instituciones u otras entidades, no pueden estar al margen de esta idea comunicativa. Las organizaciones son comunicación. No se entiende su desarrollo sin poner en juego, entre otros, los factores comunicativos.

Según José R. Pin Arboledas (1.999), la comunicación es un elemento fundamental en el funcionamiento de las organizaciones. Es constitutiva del proceso de dirección de empresas, es decir, la comunicación en la organización no debe ser entendida como una actividad ajena o extraña a la misión de la organización. Por el contrario, debe orientarse como una herramienta clave de trabajo. No se debe centrar sólo en el campo informativo, sino en todo aquello que compone la cultura de la organización.

Por ello, la comunicación en la organización constituye un todo, integrado por la comunicación interna, la publicidad, el marketing, las relaciones públicas e institucionales, las relaciones con los medios informativos y la acción de los medios de comunicación promovidos por la organización. Además, hay que considerarla no sólo en función de la producción, ventas y beneficios, sino como un componente muy importante de relaciones humanas y de responsabilidad social en su más profundo sentido. De hecho, las organizaciones de nuestros días necesitan estar presente no sólo en los medios de comunicación social, sino que ellas mismas deben desarrollar una misión comunicadora.

### **2.2.1.- Modelo Comunicativo de Laswell**

En 1948, Lasswell resumió con precisión dos orientaciones sociológicas a propósito del estudio de los efectos de la comunicación.

Lasswell estableció que una forma conveniente de escribir un acto de comunicación es a través de la respuesta a las siguientes preguntas:

¿Quién?: Análisis de Control

¿Qué dice?: Análisis de contenido

¿Por dónde?: Análisis de Medios

¿A quién?: Análisis de audiencias

¿Con qué efecto?: Análisis de resultados

Este paradigma permite analizar con mayor exactitud quiénes están interviniendo en el proceso de la comunicación y cuál es la situación particular en la que están involucrados sin olvidar la naturaleza dinámica de la comunicación

Relaciones: En el área de la comunicación y la imagen, las relaciones se convierten en un elemento esencial para conectar la labor de la institución y el apoyo a todos sus planes por parte de sus públicos o audiencias clave. Esta relación se debe estrechar día a día, a través de los diversos medios con los que cuente la institución. Para entender y poder gestionar esta relación es importante tener un mapa de públicos, en el que se determine el perfil de cada audiencia: interna, intermedia y externa.

## **2.3.- Bases Conceptuales**

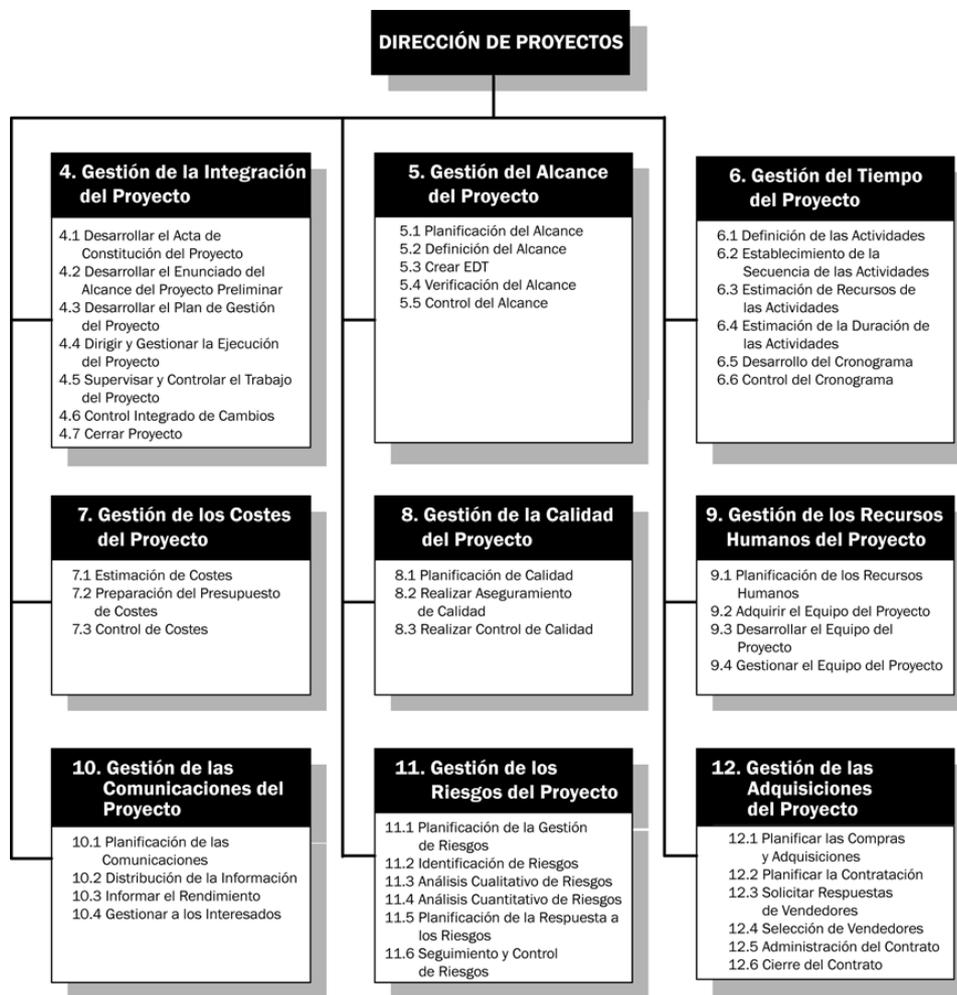
### **2.3.1. Proyecto**

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

## 2.3.2. Dirección de Proyectos

### 2.3.2.1. Procesos de la Dirección de Proyectos

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del mismo. La dirección de proyectos se logra mediante la ejecución de procesos, usando conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de dirección de proyectos que reciben entradas y generan salidas.



**Figura 2.1.** Descripción general de las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos y de los Procesos de Dirección de Proyectos. Fuente PMI.

Para que un proyecto tenga éxito, el equipo del proyecto debe:

- Seleccionar los procesos apropiados dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (también conocidos como Grupos de Procesos) que sean necesarios para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Usar un enfoque definido para adaptar las especificaciones del producto y los planes de tal forma que se puedan cumplir los requisitos del proyecto y del producto
- Cumplir con los requisitos para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los interesados.
- Equilibrar las demandas concurrentes de alcance, tiempo, costes, calidad, recursos y riesgos para producir un producto de calidad.

Esto no significa que el conocimiento, las habilidades y los procesos descritos deban aplicarse siempre de manera uniforme en todos los proyectos. El director del proyecto, en colaboración con el equipo del proyecto, siempre es responsable de determinar qué procesos son apropiados, y el grado de rigor apropiado para cada proceso, para cualquier proyecto dado

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para alcanzar un conjunto previamente especificado de productos, resultados o servicios. El equipo del proyecto es quien está a cargo de ejecutar los procesos de dirección de proyectos, que por lo general pertenecen a una de estas dos categorías principales:

- Los procesos de la dirección de proyectos comunes a la mayoría de los proyectos por lo general están relacionados entre sí por el hecho de que se llevan a cabo para un propósito integrado. El propósito es iniciar, planificar, ejecutar, supervisar y controlar, y cerrar un proyecto.

- Los procesos orientados al producto especifican y crean el producto del proyecto. Se definen normalmente por el ciclo de vida del proyecto y varían según el área de aplicación.

La dirección de proyectos es una tarea integradora. La integración de la dirección de proyectos exige que cada proyecto y proceso de productos esté correctamente alineado y conectado con los otros procesos, a fin de facilitar su coordinación. Estas interacciones entre procesos a menudo requieren que se hagan concesiones entre los requisitos y los objetivos del proyecto. Es posible que un proyecto grande y complejo tenga algunos procesos que deban repetirse varias veces para definir y satisfacer los requisitos de los interesados, y para llegar a un acuerdo acerca de las salidas de los procesos. No realizar acciones durante alguno de los procesos afectará normalmente al proceso en cuestión y a otros relacionados.

El éxito de una dirección de proyectos incluye la gestión activa de estas interacciones a fin de cumplir exitosamente con los requisitos del patrocinador, el cliente y los demás interesados.

#### **2.3.2.2. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto**

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto es el Área de Conocimiento que incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información, necesarios para unas comunicaciones exitosas.

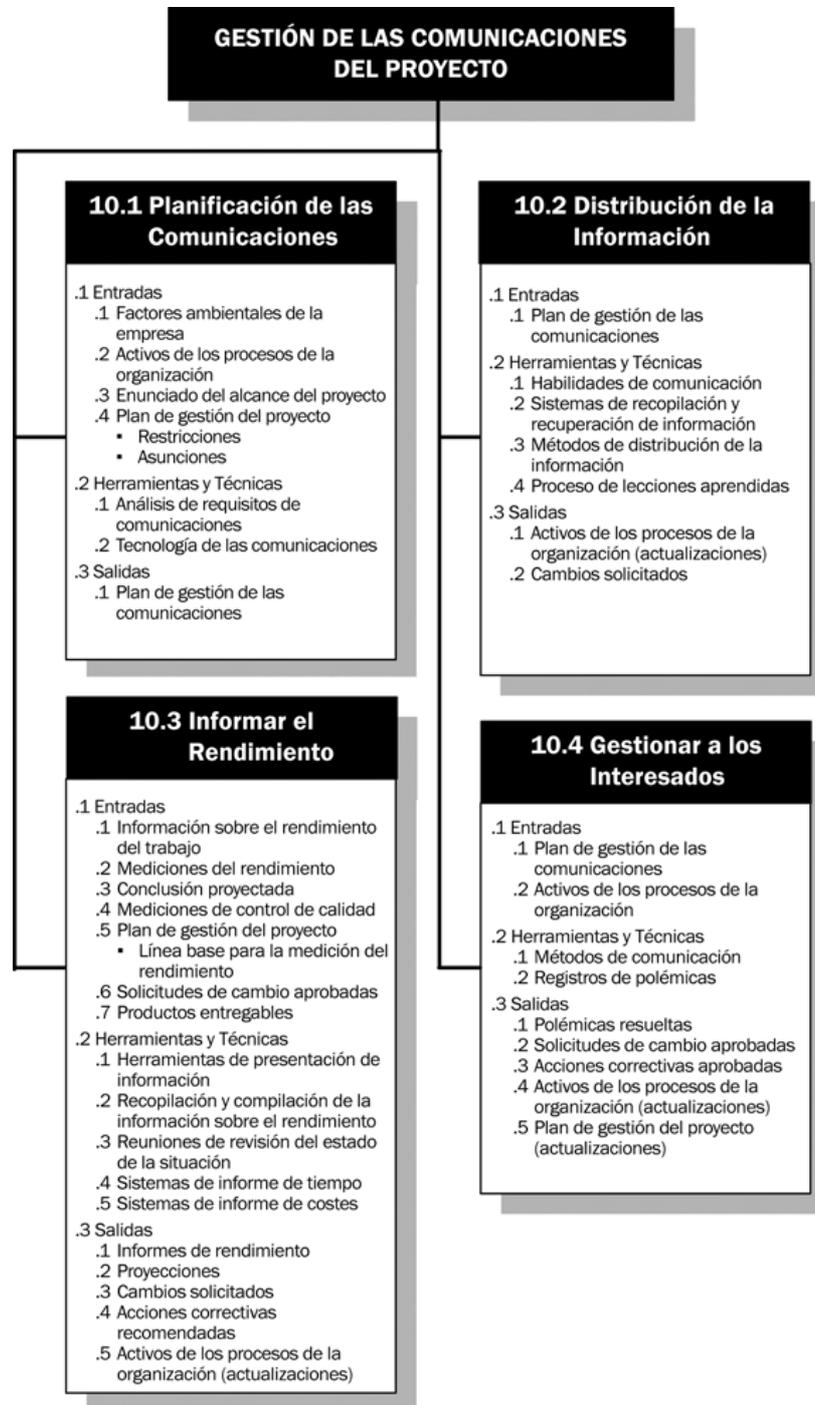
Los directores de proyectos pueden invertir una cantidad excesiva de tiempo comunicándose con el equipo del proyecto, los interesados, el cliente y el patrocinador. Todas las personas involucradas en el proyecto deben comprender cómo afectan las comunicaciones al proyecto como un todo. La figura 2.2 muestra

una descripción general de los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.

Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluyen lo siguiente:

- **Planificación de las Comunicaciones:** determinar las necesidades de información y comunicaciones de los interesados en el proyecto.
- **Distribución de la Información:** poner la información necesaria a disposición de los interesados en el proyecto cuando corresponda.
- **Informar el Rendimiento:** recopilar y distribuir información sobre el rendimiento. Esto incluye informes de estado, medición del progreso y proyecciones.
- **Gestionar a los Interesados:** gestionar las comunicaciones a fin de satisfacer los requisitos de los interesados en el proyecto y resolver polémicas con ellos.

Estos procesos interaccionan entre sí y también con los procesos de las demás Áreas de Conocimiento. Cada proceso puede implicar el esfuerzo de una o más personas o grupos de personas, dependiendo de las necesidades del proyecto. Cada proceso tiene lugar por lo menos una vez en cada proyecto y en una o más fases del proyecto, si el proyecto se encuentra dividido en fases.



**Figura 2.2.** Descripción General de la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. Fuente PMI (2004)

### **2.3.3. Comunicación**

Para comunicación no existe un concepto único por lo que podemos por ella podemos entender “acción y efecto de comunicar o comunicarse”, “trato correspondiente entre dos o más personas” o bien “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”. Todas las organizaciones tienen en común la comunicación entendida como un intercambio planificado de mensajes dentro y fuera de la empresa. Todas tienen la necesidad de comunicar.

### **2.3.4.- Comunicar**

Así mismo el concepto de comunicar derivado de comunicación puede entenderse como: “hacer al otro partícipe de lo que uno tiene”, “descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo” o “conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito”

### **2.3.5. Tipos de comunicación**

*Verbal:* Este tipo de comunicación es “aquella en la que se usa una lengua, que tiene una estructura sintáctica y gramatical completa”. Puede ser oral, directa gestual (mediante lengua natural signada) o escrita

*No verbal:* es aquella comunicación no se da directamente a través de la voz y el lenguaje.

### **2.3.6. Proceso de comunicación**

El proceso de comunicación comprende ciertos pasos básicos para que sea realizado de manera efectiva, sin importar si éste se realiza utilizando el habla, señales manuales, imágenes ilustradas o cualquier otro medio de comunicación o tipo de lenguaje.

Este proceso consiste en desarrollar una idea que se desea transmitir con determinada intención, a partir de este punto surge la necesidad de un segundo componente. El propósito de la fuente requiere ser expresado en forma de mensaje.

La traducción de las ideas de la fuente en un mensaje requiere de las funciones encodificadoras, asumidas por el emisor del proceso. En la comunicación humana las funciones encodificadoras pueden ser consideradas como una conducta física ya que implica acciones fisiológicas y motoras (intelectuales). En el caso de los mensajes masivos, se requiere de tecnologías especializadas.

La fuente y el emisor, a menudo pueden coincidir, pero en otros casos representan dimensiones totalmente diferentes.

El mensaje, es el contenido expresado y el medio o canal el vehículo por el cual se conduce el mensaje. La función decodificadora es el proceso inverso que realizara el emisor y es asumido por el receptor del mensaje. Finalmente, el receptor, que es quien recibe, puede transformarse en un nuevo emisor iniciando el "feed-back" o retroalimentación del sistema a través de lo cual se confirma la dinámica del proceso.

### **2.3.7. Barreras de la Comunicación**

Durante el proceso de comunicación pueden presentarse ciertos obstáculos que la dificultan y que es necesario detectar para evitarlos y lograr una comunicación eficiente; a dichos obstáculos se les denomina como barreras de comunicación y se clasifican en:

**Semánticas:** Es la parte de la lingüística que se encarga de estudiar el significado de las palabras; muchas de ellas tienen oficialmente varios significados. El emisor puede emplear las palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje.

**Barreras Físicas:** Son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc.

**Fisiológicas:** Son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales, etc.) que son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación.

**Psicológicas:** Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobado lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

En el aspecto administrativo, las barreras pueden ser por la falta de planeación, supuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información.

### **2.3.8. Canales de Comunicación**

**Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa, utilizando los canales oficiales.

*Vertical ascendente:* se origina en un nivel jerárquico inferior y se dirige a un superior, puede decirse que es la comunicación que se establece desde un subordinado y hacia un jefe. A través de este tipo de comunicación pueden ser enviados y distribuidos informes, reportes y sugerencias.

*Vertical descendente:* nace en un nivel jerárquico superior y se dirige a niveles inferiores por ejemplo de un jefe a sus obreros. A través de ella se comunican órdenes instructivos, políticas procedimientos y manuales.

**Horizontal:** La comunicación horizontal se desarrolla entre los empleados del mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente

informal. También es conocida como comunicación plana. Este tipo de comunicación permite llevar a cabo juntas, reuniones, paneles, entre otros.

**Oblicuas o transversales:** Se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. Son muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores.

### **2.3.9. Corporativo**

Alude a la idea de *corpus* o a un cuerpo entero integrado e interrelacionado en sus partes, que apela a una forma de concebir y gestionar las organizaciones.

### **2.3.10. Comunicación Corporativa**

Es la actividad total de comunicación generada por una empresa, para alcanzar los objetivos planificados. Es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos, de los que la empresa depende.

### **2.3.11. Comunicación Estratégica en las Empresas**

En ciencias de la comunicación, se llama comunicación estratégica a la coordinación de todos los recursos comunicacionales internos y externos de la empresa (publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarse de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que interesan.

A nivel empresarial e institucional, las organizaciones se comunican hacia su interior y con su entorno. La calidad de esa interacción simbólica es un bien intangible que cada vez más es reconocido por las distintas teorías administrativas. Pero para que dicha calidad sea óptima, la organización no puede darse el lujo de

dejar librado al azar o la espontaneidad los mensajes que envía hacia sus distintos públicos. Ser espontáneo, irreverente y hasta contradictorio, puede ser muy bueno para la vida cotidiana de las personas, pero una organización necesita planificar todas sus acciones comunicativas de modo que conserven una coherencia simbólica que guíe hacia los objetivos de la institución.

Las estrategias de comunicación así descritas tienen los rasgos que caracterizan a toda estrategia, con la única acotación de que, en este caso, para el logro de sus metas se utiliza el poder de la interacción simbólica en vez de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física. Entonces, una estrategia de comunicación cumple al menos tres funciones:

- **Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización o de una marca con sus públicos:** Básicamente se trata de establecer si las relaciones de una organización con su entorno son las más adecuadas, y, en concreto, si el componente simbólico de esa relación es el que más se adecua para la misión y los fines que dicha organización pretende alcanzar.
- **Define una línea directriz de la comunicación:** Precisa qué sistemas conviene utilizar y qué peso relativo ha de tener cada uno en razón de los objetivos asignados, los público objetivo, las rentabilidades comparadas y las posibles sinergias.
- **Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización:** La estrategia de comunicación se convierte así en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización, encauzando una misma lectura de los problemas y oportunidades; poniendo en común unos mismo valores y un lenguaje compartido, y, sobre todo, dando coherencia a la pluralidad

de voluntades y a la tremenda complejidad de las actuaciones que pueden darse en una institución

### 2.3.12. Plan de Comunicación

Un plan de comunicación es una propuesta de acciones de comunicación en base a datos, objetivos y presupuesto. Si existen varios planes de comunicación éstos no pueden contradecirse. Un plan de comunicación persigue los siguientes objetivos:

- **Surtir efectos** o Ergonomía de la Producción: Consiste en comprometer relaciones entre sujetos y la organización.
- **Hacerse entender** o Inteligibilidad de los mensajes: Es explicar, informar y razonar.
- **Provocar emociones** o Retórica de la Comunicación: Comprende motivar y sensibilizar.

**Tabla 2.1:** Objetivos de la Comunicación Interna y sus relaciones dominantes.

Objetivos estratégicos	Relaciones dominantes a las que ajustar la Comunicación		
<p>“Surtir efectos”, o <i>Ergonomía</i> de la producción</p>	<p><i>Ergonomía / Producción de relaciones profesionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones ejecutivas</li> <li>• Entrevista ejecutiva</li> <li>• Carta del Director, etc.</li> </ul>	<p><i>Ergonomía / Convivencia (relaciones existenciales)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Señalética (o rotulación de espacios)</li> <li>• Reclamaciones, etc.</li> </ul>	<p><i>Ergonomía / Cultura de relaciones de identidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buzón sugerencias</li> <li>• Reunión informal</li> <li>• Entrevista informal</li> </ul>
<p>“Hacerse</p>	<p><i>Inteligibilidad/Producción o relaciones</i></p>	<p><i>Inteligibilidad / Convivencia (relaciones)</i></p>	<p><i>Inteligibilidad / Cultura de</i></p>

<b>entender”, o <i>Inteligibilidad</i> de los mensajes</b>	<i>profesionales</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Seminario</li> <li>•Tablón de anuncios</li> <li>•Intranet</li> <li>•Nota informativa</li> </ul>	<i>s existenciales)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Avisos</li> <li>•Alarmas</li> <li>•Reportajes técnicos en el periódico.</li> </ul>	<i>relaciones de Identidad</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Reportajes y entrevistas personales en el Periódico</li> <li>•Audiovisuales</li> </ul>
<b>“Provocar emociones”, o <i>Retórica</i> de la comunicación</b>	<i>Retórica / Producción de relaciones Profesionales:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Visitas</li> <li>•Eventos (v.g. ceremonia de entrega de premios)</li> </ul>	<i>Retórica / Convivencia(relaciones existenciales):</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Protocolos de Acogida a nuevos empleados</li> <li>•Celebraciones (v.g. cumpleaños)</li> </ul>	<i>Retórica / Cultura de relaciones de Identidad</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Crónicas de celebraciones en el Periódico</li> <li>•Fiestas</li> </ul>

### 2.3.13. Comunicación Interna en las Organizaciones

Según Kreps (1990) la comunicación interna es “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”. Esta comunicación según Costa (1998) debe ser “fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente”.

El objetivo principal de esta comunicación es contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus empresas; incrementar la motivación y la productividad

### 2.3.14. Funciones de la Comunicación Interna

Las funciones de la comunicación interna pueden ser enumeradas en:

- Investigar
- Orientar
- Informar
- Animar y Coordinar
- Organizar campañas
- Formar

#### **2.3.15. Principales actores de la comunicación interna**

- Directivos, técnicos, mandos intermedios, ejecutivos, operativos
- Sindicatos
- Propietarios, Socios
- Comités de empresa: Comités de Seguridad y salud laboral

#### **2.3.16. Canales de la Comunicación Interna**

**Contacto Personal:** es un canal que no puede controlarse, pero a la vez es altamente influenciado. Es importante que los niveles jerárquicos estén capacitados para que el mensaje no se distorsione y para mejorar las relaciones interpersonales.

**Canales de comunicación controlados:** son responsabilidad del o los departamentos que manejen las comunicaciones internas, como por ejemplo: Recursos Humanos, Comunicaciones Internas, Relaciones Públicas, Personal, etc.

**Canales de comunicación masivos:** son responsabilidad del departamento que maneja la imagen institucional de la empresa

#### **2.3.17. Plan de comunicaciones internas**

Un plan de comunicaciones internas es un instrumento que pretende establecer una serie de pautas que faciliten la comunicación, para que ésta se convierta en una herramienta de apoyo de la gestión de la organización.

De acuerdo a lo expresado por Orjuela (2008) los objetivos más resaltantes de un plan de comunicación interna son:

- Generar una buena opinión del público interno lo cual contribuirá a alcanzar los objetivos y optimizar las posibilidades de la organización.
- Lograr que todos y cada uno de los que forman parte de la organización trabajen más a gusto y pongan lo mejor de sí en todas las tareas que realicen.
- Alcanzar que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella.
- Interesar a todos los escalafones de la organización hacia lo que sucede puertas adentro ya que ellos dependen en gran medida de lo que le suceda a la empresa.

Según Piñuel, para establecer un plan de comunicaciones internas es necesario definir cada una de las siguientes variables:

- El público al que se dirige.
- Los objetivos y los mensajes, así como las condiciones específicas (confidencialidad, plazos de realización, etc.).
- Los emisores: se trata de determinar la(s) persona(s) que asumirá(n) el papel de informador(es) principal(es) -el presidente, el director de personal, un especialista en la cuestión dentro de la empresa, el director de comunicación, un consultor externo, etc.
- Los instrumentos y/o los soportes materiales que se requieren (impresión, red electrónica, producción audiovisual, ceremoniales, etc.).
- Un sistema de difusión.

- Un guión de actuación.
- Un calendario viable: ciertas operaciones estarán asociadas a la agenda prevista de la empresa -con ocasión de la inauguración de una instalación, de la publicación de un balance financiero, de la celebración de un aniversario, etc.- mientras que otras, por el contrario, llamadas “campañas”, serán iniciadas con independencia de la agenda de la empresa -reunión de vendedores, organización de clubes de calidad, seminarios de formación, etc.
- El presupuesto.

### **2.3.18. Comunicación Externa en las Organizaciones.**

La comunicación externa de una organización está representada básicamente por la identidad y la imagen corporativa. Es a través de la comunicación externa que se concibe la comunicación como un componente de la estrategia de la empresa.

### **2.3.19. Identidad Corporativa.**

La identidad corporativa es la personalidad o el ADN de la empresa. Es lo que es la empresa y lo que ésta hace. Es lo que distingue a unas empresas de otras. Está conformada por la identidad visual y la identidad cultural.

### **2.3.20. Imagen Corporativa.**

Es una síntesis mental, que se forma en el imaginario colectivo o en la memoria social. Es lo que una persona o un colectivo, piensa de una organización. Puede decirse que la fotografía de la empresa que ven sus públicos. La imagen corporativa es inevitable, la diferencia está en si se gestiona o no.

### **2.3.21. Funciones de la Imagen Corporativa.**

Entre las funciones principales de la imagen corporativa se encuentran:

- Atraer y fidelizar los clientes, empleados y proveedores.
- Atraer el mercado de capitales.

- Garantizar el éxito futuro.
- Optimizar las inversiones en comunicación.
- Evitar situaciones críticas.

### **2.3.22. Dimensiones de la Imagen Corporativa**

**Notoriedad:** Es la recordación. Es el resultado de la antigüedad de la empresa, fuerza e inversiones en comunicación y tipo de productos.

**Notabilidad:** Es la reputación o prestigio de la organización. Es el resultado de la calidad generalizada de los productos, servicios, cultura, actos, comunicaciones, entre otros.

### **2.3.23. Opinión Pública**

Es la forma de pensar e ideas de un conjunto de individuos. También se le considera como un ente o espíritu social que vigila el comportamiento de quienes forman parte de la comunidad o grupo. El clima de opinión está formado por las experiencias, ideas, formas de ser y otros factores arraigados en la mente colectiva.

## **2.4. Herramientas de Análisis**

### **2.4.1.- Matriz DOFA**

La matriz DOFA es una herramienta empleada para formular estrategias, la cual está basada en la definición de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de una empresa, ya sea ésta en sí misma el objeto de estudio o uno de sus procesos.

Para la elaboración de esta matriz se realiza un análisis interno y otro externo. Dentro del análisis externo se enmarcan las Oportunidades y Amenazas, éstas están dadas por el entorno. Mientras que el análisis interno contempla las Debilidades y Fortalezas.

Las *oportunidades* se refieren a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro

Las *amenazas* se refieren a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente y futura de una organización.

Las *fortalezas* tienen que ver con las características o actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien, las cuales pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

Por su parte las *debilidades* describen características o actividades internas de una organización que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas limitando su éxito gerencial.

#### **2.4.2.- Mapa de Públicos.**

Permite establecer el repertorio de audiencias con las que la empresa se debe comunicar y que, segmentadas, permiten definir sus expectativas y prioridades. La segmentación o diferenciación de los públicos o audiencias de acuerdo a su perfil, nos ayudan a determinar cuáles son sus necesidades de información y así mismo cuál es su influencia en la opinión pública. Se deben detectar los públicos internos y externos. Resulta en una representación gráfica tal como la mostrada en la figura 2.3.

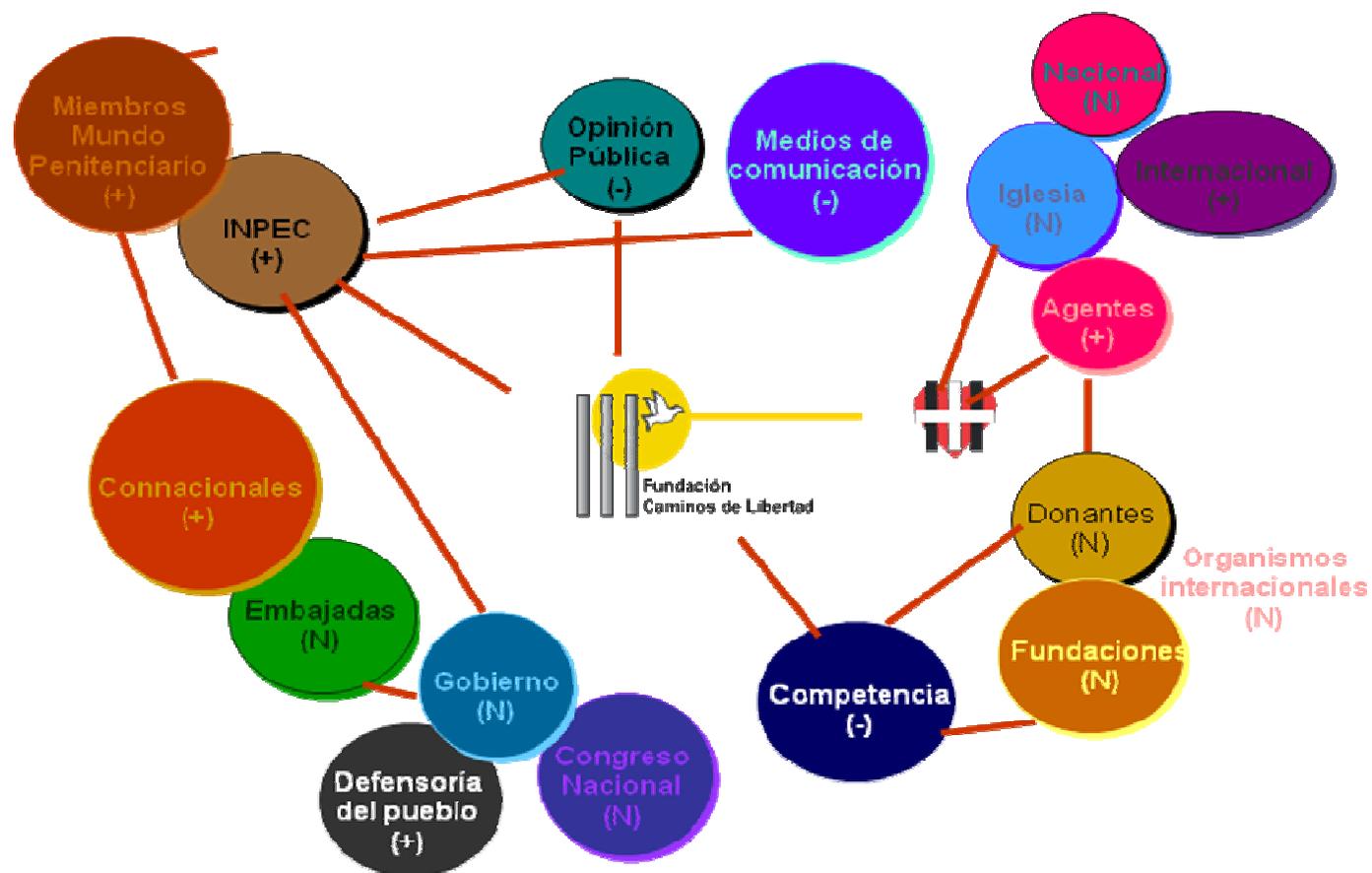


Figura 2.3: Modelo de Mapa de Públicos Externos. Fuente propia.

## **CAPITULO III**

### **MARCO ORGANIZACIONAL**

#### **3.1. Génesis.**

Laboratorios Alfa es una empresa con más de 50 años de experiencia elaborando productos farmacéuticos de alta calidad lo que respalda las presentaciones en el mercado nacional e internacional.

La capacidad de producción está por encima de 950 productos en diferentes formas galénicas y un volumen de aproximadamente 60 millones de unidades anuales, gracias a que posee equipos de alta tecnología.

Se encuentra a la vanguardia del mercado farmacéutico Venezolano avalado por muchos años al servicio de la salud.

Al mismo tiempo que elabora más de 100 especialidades farmacéuticas propias y de otras firmas bajo licencia, importantes empresas multinacionales confían igualmente su fabricación a Laboratorios Alfa.

A lo largo de su desarrollo la empresa se ha visto fortalecida creando empresas filiales que aumentan la capacidad de comercialización y distribución, ampliando notablemente las oportunidades de crecer en los mercados actuales.

Entre las empresas filiales mas destacadas se encuentran las siguientes:

- Capsulab

Como complemento a la industria farmacéutica, se dedica a la fabricación de cápsulas rígidas de gelatinas vacías de óptima calidad y con la más alta tecnología, abarcando el mercado nacional e internacional.

- Cienlab

En la actualidad representa, para toda Venezuela, las líneas diagnósticas más importantes a nivel mundial. Se ha ganado un lugar importante en el mercado diagnóstico Venezolano, basando su misión en la Atención Integral al cliente y ofreciendo productos de las más alta calidad y última tecnología, contando con un buen número de profesionales del área de salud.

- Beta Pharma

Beta Pharma XXI. C.A, la empresa más joven del Grupo Alfa, está dedicada a comercializar productos naturales, los cuales hacen la combinación perfecta para el cuidado de la salud y la belleza, dirigida por su fundador.

- Gamma Pharma

Empresa especializada en la comercialización de productos pediátricos (1984). A partir de 1996, amplía su línea de trabajo y se encarga también del mercado de los productos de Laboratorios Alfa y de sus representadas. Además cuenta con líneas de productos OTC, natural, biológica, de diagnóstico y genéricos.

- Omega

Es una empresa farmacéutica dedicada a la salud, mediante la comercialización y distribución de medicamentos genéricos y naturales fabricados con estrictos estándares de calidad, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros consumidores combinando los intereses de la empresa y sus trabajadores, consolidándonos en el mercado como una empresa líder.

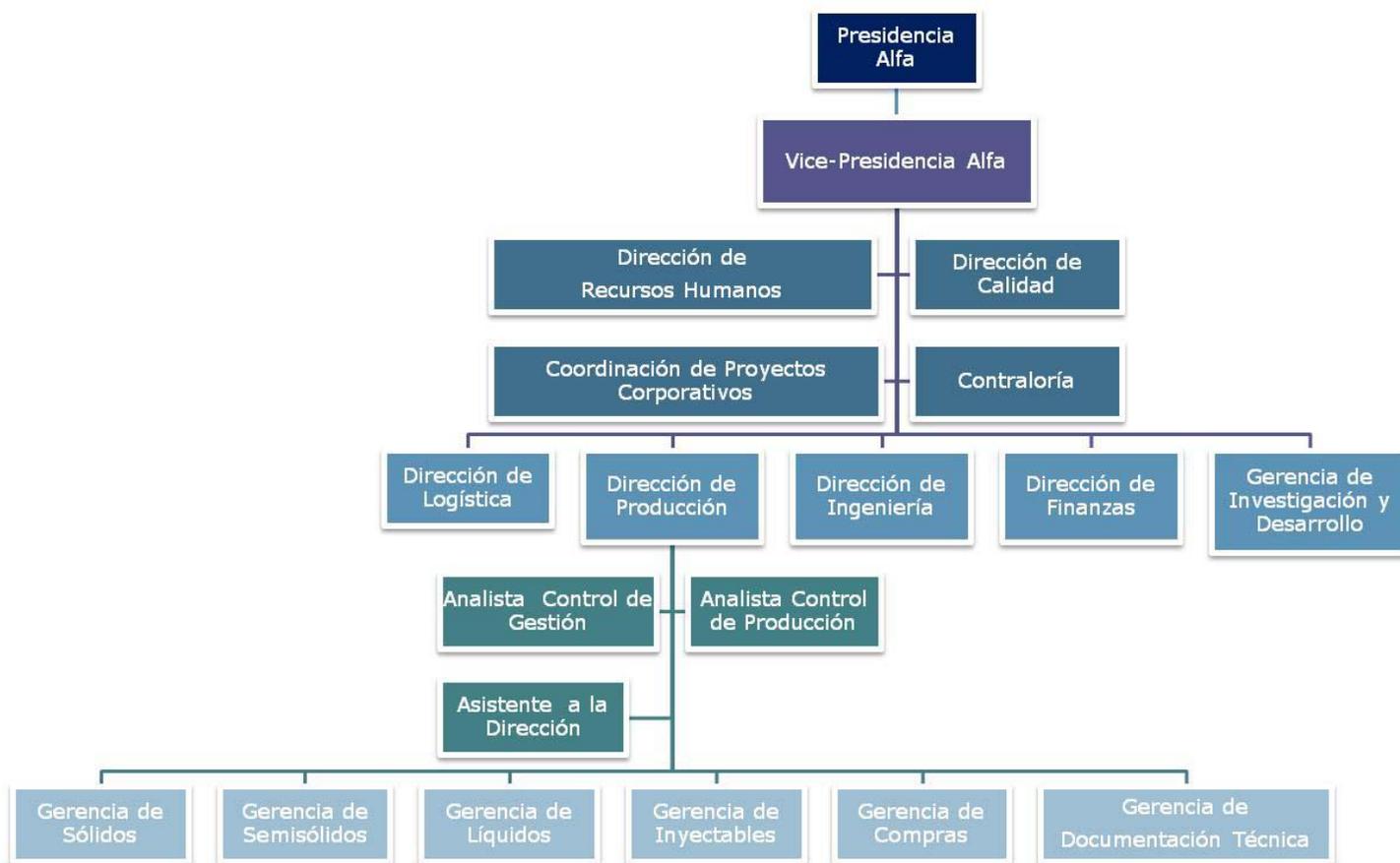
### **3.2. Estructura.**

El proyecto a desarrollar se hará en la Dirección de Producción de Laboratorios Alfa, ésta es la dependencia que tiene a su cargo el seguimiento y control de todos los

proyectos asociados a nuevos productos y presentaciones. Así mismo se centrará en la comunicación existente para el desarrollo de nuevos productos a Omega, una empresa del Grupo Alfa.

Para el mayor entendimiento de la estructura organizacional se anexa el organigrama de la figura 3.1, donde se hace un extracto de la organización para enfocarse en el área de estudio.

Así mismo, como se señaló en el apartado 1.2., los involucrados en el proyecto de introducción de nuevos productos o presentaciones se representan en la figura 1.3, debido a la complejidad que esto implica la inclusión el sistema productivo de la organización.



**Figura 3.1: Extracto del organigrama de Laboratorios Alfa. Fuente Laboratorios Alfa.**

### 3.3. Problemática.

El grupo Alfa está conformado por 6 empresas a saber: Laboratorios Alfa, Beta Pharma, Gamma Pharma, Omega, Capsulab y Cienlab. Laboratorios Alfa presta el servicio de manufactura y/o maquila a clientes externos (Terceros) y a algunas empresas del Grupo, tales como Beta Pharma, Gamma Pharma y Omega.

En el caso particular de Omega el servicio es prestado al igual que a un Tercero debido a que a diferencia de Gamma Parhma y Beta Pharma ésta se encarga completamente de realizar sus operaciones logísticas y administrativas.

Para realizar la introducción de Nuevos Productos o Presentaciones (NPP) al sistema productivos de Alfa se sigue el flujograma presentado en la figura 1.1. Debido a la complejidad y paralelismo de algunos procesos, y al empleo de recursos compartidos en todos los proyectos de NPP, las comunicaciones representan un punto crítico en el logro de los objetivos y la introducción de estos productos al proceso.

En vista de la independencia de Omega en sus procesos y su ubicación física a distancia de Laboratorios Alfa, los medios de comunicación empleados con mayor frecuencia son el correo electrónico y las llamadas telefónicas, los cuales son percibidos, por Omega, como insuficientes para transmitir la información con la precisión que requiere este cliente. En repetidas oportunidades Omega ha manifestado su molestia por la falta de información, no empleando para ello los canales regulares, generando inquietudes en el equipo de trabajo y en la Dirección de Producción, al no recibir el feed-back de forma adecuada.

Los proyectos de NPP tienen la particularidad de que la calidad y el costo son no negociables, por lo que los problemas de comunicación en este momento repercuten directamente el tiempo de ejecución de los mismos.

Considerando lo planteado anteriormente se plantea la interrogante ¿Cómo es posible mejorar la comunicación entre los miembros del personal involucrado en el desarrollo de un nuevo productos o presentaciones dentro del Grupo Alfa?

## CAPITULO IV

### DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

#### 4.1. Propósitos del Diagnóstico.

- Diagnosticar la situación actual de Laboratorios Alfa en cuanto al sistema de comunicación empleado para nuevos productos y presentaciones.
- Determinar cuáles son las estrategias comunicacionales actuales que se emplean en Laboratorios Alfa.

#### 4.2. Planificación del Diagnóstico.

##### 4.2.1. Justificación del diagnóstico.

Hoy en día es difícil pensar en el desarrollo de cualquier organización sin tener en cuenta su aspecto comunicativo, la realidad de Laboratorios Alfa es que no posee un plan de comunicación claramente definido para el manejo de NPP y sus procesos asociados antes de formar parte del proceso productivo; debido a ello y al desarrollo que se quiere alcanzar dentro de esta empresa, se ha evidenciado la necesidad de modificar el sistema actual a fin de que permita:

- Mejorar las relaciones comerciales entre Laboratorios Alfa y Omega.
- Aumentar la confianza de Omega en los procesos de Laboratorios Alfa.
- Establecer acuerdos donde la relación sea ganar-ganar.
- Mantener actualizada la lista de prioridades de NPP.
- Mejorar la comunicación entre el cliente y los involucrados en el desarrollo de un NPP.
- Detectar a tiempo los riesgos asociados a la introducción de los productos en el sistema productivo.
- Minimizar el impacto de los riesgos detectados.
- Mejorar la capacidad de acción ante imprevistos.

Con la realización de este proyecto se verán favorecidas las áreas participantes en el desarrollo de nuevos productos, las áreas de Mercadeo de ambas empresas y la Dirección de Producción quien podrá consolidar un sistema de comunicación a seguir para nuevos productos y mantener su responsabilidad con los que ya se encuentran en productivo.

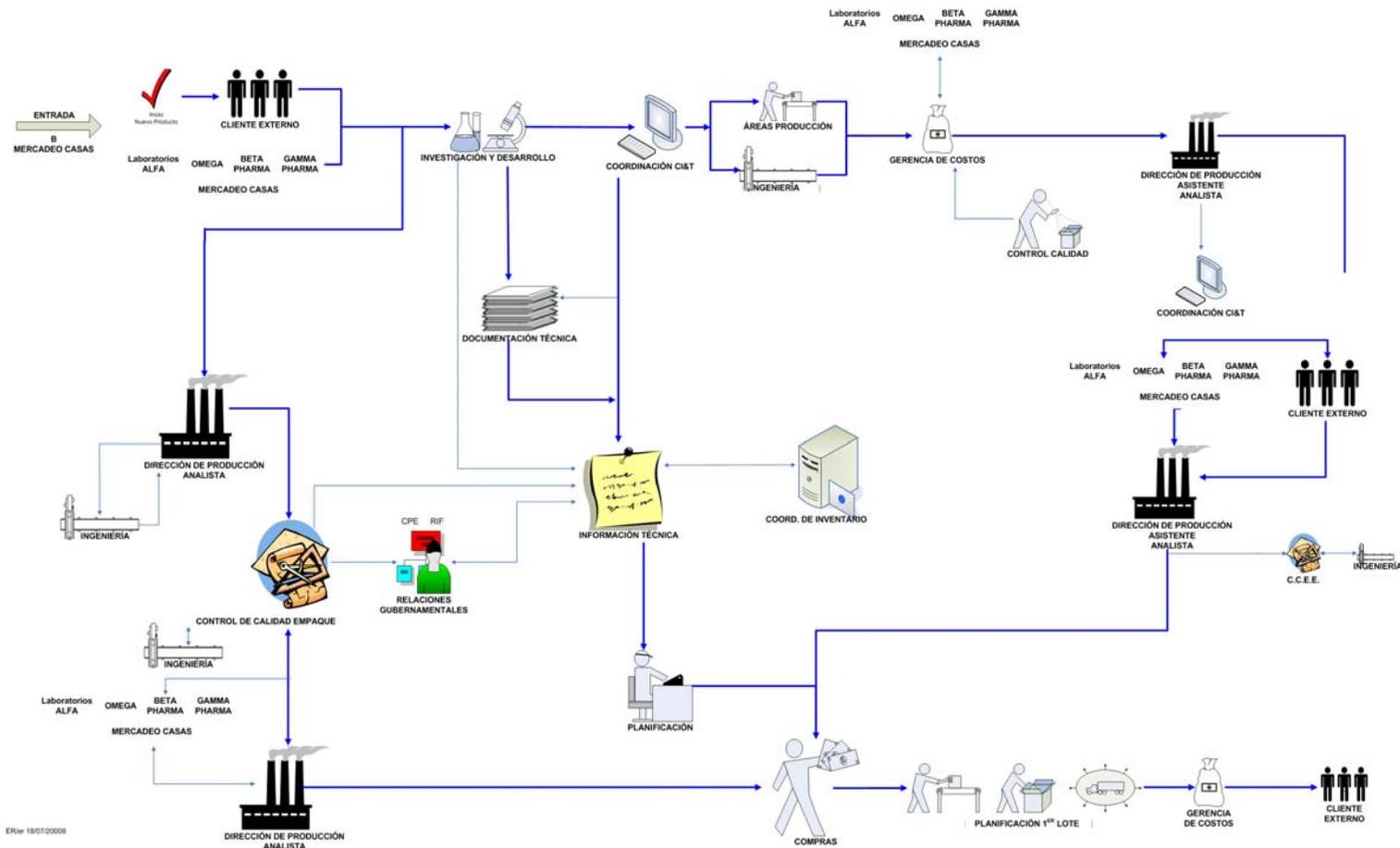


Figura 4.1: Flujograma de Involucrados en el Proceso de Introducción de NPP. Fuente propia.

#### 4.2.2. Delimitación de involucrados en el diagnóstico.

El diagnóstico será realizado aplicando una encuesta al equipo del proyecto y a algunos stakeholder externos que se consideran claves dentro de los diferentes procesos. En las tablas 4.1. y 4.2. se definirá de forma más específica la población que participará en el diagnóstico del problema.

**Tabla 4.1.:** Participantes del equipo del proyecto en el cuestionario.

ÁREA	# PERSONAS
Investigación y Desarrollo	3
Ingeniería. Gcia Mtto de Producción	2
Control de Calidad Envase y Empaque	3
Relaciones Gubernamentales	1
Control de Calidad	2
Ingeniería de Producción	1
Gerencia de Costos	2
Dirección de Producción	3
Gerencia de Compras	2
Gerencia de Planificación	4
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>

**Tabla 4.2.:** Participantes de los stakeholders externos en el cuestionario.

ÁREA	# PERSONAS
Gerentes de Producto de Laboratorios Alfa	4
Personal de Omega.	2
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

#### 4.2.3. Elaboración del instrumento de diagnóstico (cuestionario).

Para cubrir los objetivos específicos planteados en el apartado 4.1.2 se procedió a operacionalizar las variables asociadas a éstos. En la tabla 4.4 se muestran los objetivos, sus variables, dimensiones, indicadores e instrumentos y técnicas elegidos para determinar su estatus.

Para diagnosticar la situación actual del sistema de comunicación de Laboratorios Alfa se elaboró un cuestionario (ver anexo A), las dimensiones e indicadores fueron asociados a cada uno de los ítems según lo mostrado en la tabla 4.4, presentada a continuación.

**Tabla 4.3:** Asociación de los objetivos, dimensiones e indicadores a los de los ítems del cuestionario.

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems del Cuestionario</b>
Diagnosticar la situación actual de Laboratorios Alfa en cuanto al sistema de comunicación.	Procesos de la Comunicación	Planificar	1 – 2
		Distribuir	4 – 5
		Informar	3 – 6 – 7
		Gestionar	8 – 9 – 14
	Formas de la Comunicación	Verbal / No verbal / Escrita	13
		Dirección de la Comunicación	Vertical
Horizontal	11		
Oblicua	12		

**Tabla 4.3:** Operacionalización de Variables para el diagnóstico.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos y Técnicas</b>
Diagnosticar la situación actual de Laboratorios Alfa en cuanto al sistema de comunicación.	Proceso de comunicación en proyectos	Procesos de la Comunicación Formas de la Comunicación Dirección de la Comunicación	Planificar / Distribuir / Informar / Gestionar Verbal / No verbal / Escrita Vertical / Horizontal / Oblicua	Matriz DOFA Instrumento de recolección de datos (cuestionario) Observación directa
Determinar cuáles son las estrategias comunicacionales actuales que se emplean en Laboratorios Alfa	Estrategias de comunicación	Surtir efectos Hacerse entender Provocar reacciones	Reuniones ejecutivas / Entrevista ejecutiva / Carta del Director Seminario / Tablón de Anuncios / Intranet Nota informativa / Visitas / Eventos	Observación directa Análisis del proceso actual
Proponer un sistema de comunicación que permita consolidar la introducción de nuevos productos en el tiempo estipulado.	Propuesta del sistema de comunicación que permita consolidar el proceso		Estructura del diseño propuesto	Fuentes bibliográfica Modelo del sistema propuesto

### **4.3. Proceso de Diagnóstico.**

Para realizar el diagnóstico y conocer la situación actual de la comunicación en los proyectos de NPP, se procedió a recopilar la información aplicando el cuestionario redactado (ver anexo x.1), elaborando la matriz DOFA con base en lo observado directamente por el Gerente de Proyectos, elaborando el mapa de públicos para los proyectos de nuevos productos y evaluando los dispositivos de comunicación que se emplean en Laboratorios Alfa y comprándolos con los indicados en la tabla 2.1., los cuales permiten cubrir los 3 objetivos de la comunicación estratégica y sus relaciones predominantes.

### **4.4. Resultados del Diagnóstico.**

#### **4.4.1. Matriz DOFA:**

La Matriz DOFA presentada en la tabla 4.3, fue definida como uno de los instrumentos que permitió cubrir el primer objetivo específico, en ella se plantean las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del proceso de comunicación actual de Laboratorios Alfa, empleado para el desarrollo de los proyectos de nuevos productos y presentaciones. Ésta fue elaborada empleando además la observación directa.

Teniendo en cuenta lo planteado en esta matriz será desarrollada la matriz DOFA cruzada la cual dará paso a las estrategias FO, DO, FA y DA.

**Tabla 4.5:** Matriz DOFA del proceso de comunicación actual en proyectos de nuevos productos, dentro de Laboratorios Alfa.

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1. La información no es distribuida entre todos los involucrados de nuevos productos y presentaciones.</p> <p>D2. No hay distribución de la información acerca de la capacidad real de la planta.</p> <p>D3. No se conoce el plan de crecimiento de las casas del grupo</p> <p>D4. Desconocimiento del proceso de los otros departamentos por parte de los integrantes del equipo del proyecto.</p> <p>D5. No se conoce de la distribución de responsabilidades dentro del equipo del proyecto.</p> <p>D6. No se solicita el establecimiento de prioridades.</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1. Inversiones en el desarrollo de infraestructura de redes de información.</p> <p>O2. Inversiones en campaña de Misión Visión y Valores</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1. La comunicación es abierta en los diferentes niveles y canales.</p> <p>F2. No se halla un distanciamiento jerárquico entre empleados, gerentes, directores, etc.</p> <p>F3. Hay facilidad de acceso a la información por vía digital.</p> <p>F4. Se están realizando inversiones en adiestramiento para afianzar la identidad y reforzar los canales de comunicación.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1. Crecimiento descontrolado de la demanda de nuevos productos y/o nuevos desarrollos.</p> <p>A2. Las prioridades no están definidas</p> <p>A3. No existe seguimiento del estatus de los productos por parte del cliente.</p>

#### 4.4.2. Mapa de Públicos:

Otra de las herramientas empleadas fue el desarrollar un mapa de públicos que permitiera conocer a ciencia cierta quiénes constituían las audiencias afectadas interna y externamente por los proyectos de nuevos producto y presentaciones. En este mapa se muestran además las relaciones entre cada uno de los involucrados.

Los públicos externos son: Ministerio del Poder Popular para la Salud (M.P.P.S.), Instituto Nacional de Higiene Rafael Rangel (I.N.H.R.R.), Beta Pharma, Gamma Pharma, Omega, Asuntos Regulatorios y Mercadeo. Mientras que los públicos internos son: Dirección de Producción, Ingeniería, Unidad de Calidad, Investigación y Desarrollo, Gerencia de Planificación y Gerencia de Compras, éstos conforman el equipo del proyecto.



**Figura 4.2:** Mapa de públicos para el proceso de comunicación en proyectos de NPP.

#### **4.4.3. Resultados del cuestionario:**

Los resultados obtenidos con el cuestionario son presentados en la figura 4.1, en éstos se especifica cada una de las preguntas planteadas y sus respuestas asociadas.

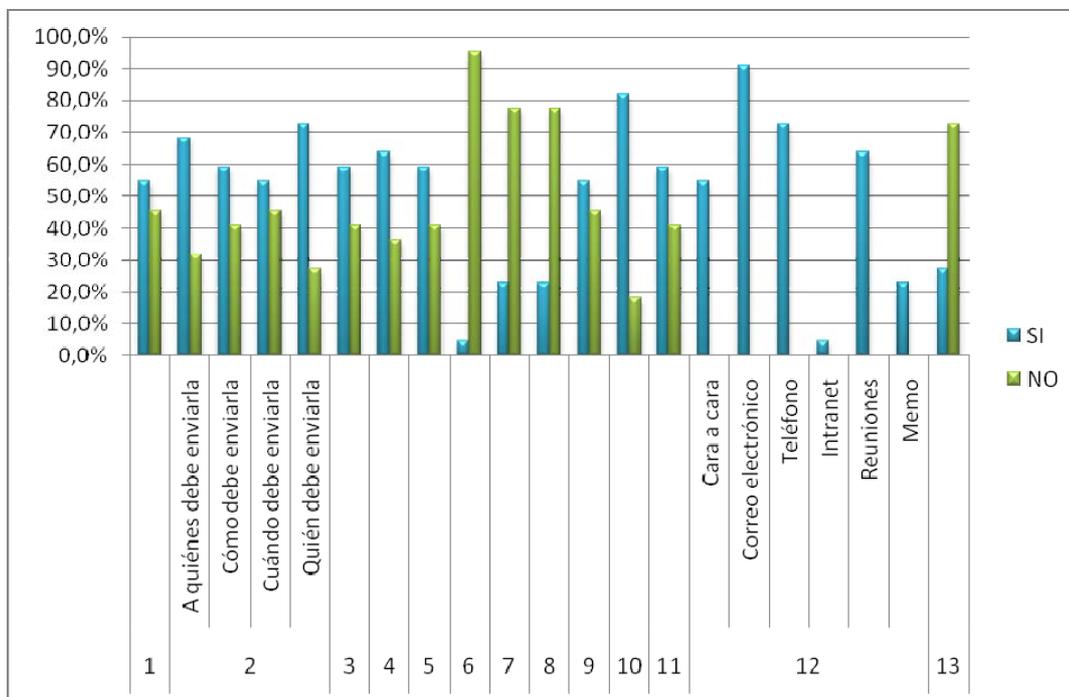


Figura 4.3: Resultado de la encuesta

De acuerdo a estos resultados la mayoría de las personas encuestadas consideran que el correo electrónico y la vía telefónica satisfacen su necesidad de comunicación en los proyectos de nuevos productos, esto se confirma en el ítem número 12 donde se observa que los medios más utilizados son, en orden de frecuencia, el correo electrónico, el teléfono y las reuniones. De acuerdo a esto el plan de comunicaciones puede tomar 2 vías, una enfocarse en promover el uso de otros medios funcionales tales como la intranet o fortalecer los medios empleados y dirigir las estrategias a emplearlos de la forma más eficiente a fin de cumplir con los objetivos de los proyectos de nuevos productos.

Teniendo en cuenta las respuestas dadas para los ítems 2 y 5, se observa que la mayoría dio respuestas afirmativas, más en estos puntos lo deseado es que todas las áreas participantes en los proyectos de NPP conozcan: A quién deben enviarle la información, cómo, cuándo y quién debe hacerlo. Así mismo todos deben recibir información periódica acerca del avance de los proyectos.

Uno de los puntos a resaltar es que el equipo del proyecto considera que la información existe, lo cual se soporta con las respuestas dadas en el ítem 3, más no es empleada de la manera más eficiente. Por otra parte se observa que dentro de las áreas existen planes de comunicación a fin de distribuir la información relacionada con los nuevos productos, más esta información se queda dentro de cada departamento.

Los puntos críticos a atacar están relacionados con los ítems 6, 7, 8 y 13. Los ítems 6 y 7 tienen que ver con la gestión de informar y los ítems 8 y 13 están asociados a gestionar a los interesados, ambos dentro de los procesos de la comunicación establecidos por el PMI.

Al respecto de la gestión de informar se observa que la falla está en que ni los cambios, ni el cierre de los proyectos son notificados a todos los miembros del equipo. Mientras que la gestión de los interesados falla en gestionar a los involucrados o afectados por las desviaciones, y en el registro de las lecciones aprendidas, debido a esto no existe un lugar al cual recurrir si surge una duda. Como consecuencia se cometen los mismos errores aún y cuando previamente se hayan desarrollado ideas y soluciones para algún producto similar.

Dentro de las formas de comunicación predomina la comunicación horizontal, seguida por la comunicación oblicua y por último la vertical. Dentro de esta última puede decirse que existe apertura para que la comunicación fluya hacia niveles superiores. Así mismo el hecho de que predomine la comunicación horizontal implica, en este caso, que el equipo del proyecto la mayoría de las veces hace esfuerzos por resolver los problemas al mismo nivel antes de acudir a instancias superiores u otros departamentos. Al respecto de la comunicación oblicua la mayoría considera que este tipo de comunicación es promovida dentro de

la empresa. Éste constituye un punto importante de apoyo para el desarrollo de los proyectos de NPP, debido a que el equipo es multidisciplinario.

#### 4.4.4. Estrategias comunicacionales actuales:

Para realizar el análisis de las estrategias comunicacionales actuales se verificó si en la empresa se dan las relaciones dominantes planteadas en la tabla 2.1. Los resultados obtenidos se reflejan en la tabla 4.6.

**Tabla 4.6:** Objetivos de la Comunicación Interna y sus relaciones dominantes en Laboratorios Alfa.

Objetivos estratégicos	Relaciones dominantes a las que ajustar la Comunicación		
"Surtir efectos", o <i>Ergonomía</i> de la producción	<i>Ergonomía / Producción de relaciones profesionales</i> •Reuniones ejecutivas	<i>Ergonomía / Convivencia (relaciones existenciales)</i> •Señalética (o rotulación de espacios)	<i>Ergonomía / Cultura de relaciones de identidad</i> •Reunión informal
"Hacerse entender", o <i>Inteligibilidad</i> de los mensajes	<i>Inteligibilidad/Producción o relaciones profesionales:</i> •Intranet •Nota informativa	<i>Inteligibilidad / Convivencia(relaciones existenciales)</i>	<i>Inteligibilidad / Cultura de relaciones de Identidad</i>
"Provocar emociones",	<i>Retórica / Producción de relaciones</i>	<i>Retórica / Convivencia(relacion</i>	<i>Retórica / Cultura de</i>

o <i>Retórica de la comunicación</i>	<i>Profesionales:</i>	<i>es existenciales):</i>	<i>relaciones de Identidad</i>
--------------------------------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

De acuerdo a lo indicado en la tabla 4.4. el objetivo en el que se cumple en todas las relaciones es el de “Surtir efectos”, puesto que tiene presente al menos un dispositivo de comunicación. Por otra parte para cumplir el objetivo de “Hacerse entender” sólo se cuenta con mecanismos de comunicación para las relaciones profesionales, dejando desatendidas las Relaciones de Convivencia y la Cultura de Relaciones de Identidad. Finalmente el objetivo de Generar emociones no presenta dispositivos en ninguna de las relaciones. Como consecuencia del cumplimiento de estos objetivos puede decirse que las estrategias de comunicación de Laboratorios Alfa deben ser repensadas y enfocadas hacia el cumplimiento de los 3 objetivos y la cobertura de las distintas relaciones. Particularmente es necesario atacar de inmediato la Cultura de Relaciones de Identidad.

## CAPITULO V

### DISEÑO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

#### **5.1. EL PROCESO DE DISEÑO.**

En este apartado se plantean todas las ideas que se obtienen una vez analizados los del proceso de diagnóstico. Para ello se subdividirán de acuerdo a los instrumentos aplicados.

##### **5.1.1. Cruce de la Matriz DOFA:**

Teniendo en cuenta lo planteado en esta matriz y haciendo el cruce de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas se obtienen las siguientes estrategias:

**5.1.1.1.** Es necesario aprovechar la comunicación abierta en los diferentes niveles y canales para transmitir la misión visión y valores de la empresa una vez que sean definidos.

**5.1.1.2.** Valerse del acceso a la información digital y las inversiones en la infraestructura de redes para difundir la Misión Visión y Valores, generando así mayor identidad corporativa.

**5.1.1.3.** Beneficiarse de la apertura de comunicación a distintos niveles para solicitar a las instancias encargadas, la solicitud a los clientes de las prioridades definidas y el necesario seguimiento de sus proyectos de nuevos productos.

**5.1.1.4.** Dimensionar las consecuencias del crecimiento descontrolado que se viene generando y comunicarlo a los clientes.

### **5.1.2. Mapa de Públicos:**

Según el mapa de públicos presentado en la figura 4.1 se observa que es posible dirigir los esfuerzos hacia:

- El equipo del proyecto.
- El equipo del proyecto (público interno), Mercadeo y Asuntos Regulatorios (públicos externos).
- Los públicos externos.
- Todos los públicos.

Para el caso de este trabajo especial de grado, las acciones serán enfocadas hacia el equipo del proyecto puesto que en los actuales momentos se tiene mayor injerencia sobre estos públicos.

### **5.1.3. Cuestionario:**

Con base en los resultados obtenidos en el instrumento aplicado las acciones a tomar pueden estar dirigidas a promover el uso de medios funcionales no empleados actualmente como la intranet o fortalecer los medios empleados y dirigir las estrategias a utilizarlos de manera más eficiente a fin hacer la comunicación más fluida y más efectiva.

Es importante que en todas las áreas involucradas en los proyectos de NPP sea difundida la información acerca de quién deben enviarle la información, cómo deben enviarla, cuándo y quién debe hacerlo. Así mismo todos deben recibir información periódica acerca del avance de los proyectos.

Para aprovechar los recursos de la empresa y las inversiones se creará un sitio para nuevos productos en la intranet, éste contendrá una interfaz pública y otra privada. En la primera se podrá informar al Grupo Alfa acerca de los nuevos

productos que se desarrollan y las innovaciones en las que se está desarrollando el Laboratorio y en la segunda interfaz el equipo podrá compartir información y material de trabajo, de esta forma dispondrá de la información de manera inmediata e independiente de la presencia o no de todos los miembros del equipo de proyectos.

#### **5.1.4. Estrategias comunicacionales actuales:**

Debido a los resultados obtenidos del diagnóstico de las estrategias comunicacionales actuales, se hace obligatorio atender de inmediato estas estrategias en la empresa y en los proyectos de nuevos productos. Es ineludible implementar dispositivos que cubran las Relaciones de Convivencia y la Cultura de las Relaciones de Identidad. Así mismo se debe trabajar en elaborar un plan de comunicación que con los 3 objetivos: surtir efectos, hacerse entender y provocar emociones.

## **5.2. LA PROPUESTA.**

### **5.2.1. Justificación.**

Hoy en día es difícil pensar en el desarrollo de cualquier organización sin tener en cuenta su aspecto comunicativo. La realidad actual de Laboratorios Alfa es que no posee un modelo de comunicación claramente definido para el manejo de NPP y sus procesos asociados antes de formar parte del proceso productivo; debido a ello se ha evidenciado la necesidad de plantear un plan de comunicación que permita gestionar de mejor manera la información y los involucrados en ella.

Con esta propuesta se verán favorecidos directamente los miembros del equipo de proyectos de nuevos productos y la gestión de las áreas a las cuales pertenecen. Indirectamente se verán favorecidas las unidades de negocio del Grupo Alfa puesto que al gestionar de mejor manera la información dentro de la

organización, podrán obtener reportes de avance más específicos y tiempos de entrega dentro de lo estipulado para los nuevos productos.

Partiendo de las opciones evaluadas previamente, se propone elaborar un plan de comunicación para los proyectos de NPP llevados a cabo en laboratorios Alfa, sobre productos de Omega.

### 5.2.2. Propósito y objetivos.

Proponer un plan de comunicación a ser implementado en los proyectos de nuevos productos y presentaciones desarrollados en Laboratorios Alfa para Omega.

### 5.2.3. Especificaciones de la Propuesta.

5.2.3.1. Este plan estará dirigido al equipo del proyecto conformado por

ÁREA	# PERSONAS
Investigación y Desarrollo	3
Ingeniería. Gcia Mtto de Producción	2
Control de Calidad Envase y Empaque	3
Relaciones Gubernamentales	1
Control de Calidad	3
Ingeniería de Producción	1
Gerencia de Costos	2
Dirección de Producción	3
Gerencia de Compras	2
Gerencia de Documentación Técnica	6
Gerencia de Planificación	6
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>

**5.2.3.2.** Los objetivos principales serán:

- Socializar entre los miembros del proyecto la necesidad de mejorar las comunicaciones en los procesos de NPP.
- Desarrollar una imagen en el “Equipo de Nuevos Productos y Presentaciones”
- Fomentar el reconocimiento de las personas que forman el “Equipo de Nuevos Productos y Presentaciones” en la empresa y entre los miembros propios del equipo de proyectos.

**5.2.3.3.** El mensaje será **“Nuestro futuro está en tus manos... Tú decides cuanto crecemos!”**.

**5.2.3.4.** Los emisores principales serán el Director de Producción y el Gerente de Proyectos adscrito igualmente a la Dirección de Producción.

**5.2.3.5.** Los instrumentos y materiales a emplear estarán constituidos por:

- Material impreso.
- Cursos y talleres:
  - Módulo Liderando mi desarrollo personal.
  - Comunicación efectiva.
  - Formación de equipos de alto desempeño.
- Material POP: gorras, franela, bolígrafos y mugs.

**5.2.3.6.** El sistema de difusión estará formado por:

- Correo electrónico
- Teléfono
- Reuniones
- Intranet

### 5.2.3.7. Implementar la matriz de entregables.

Con el fin de verificar si se cuenta con todos los entregables del proyecto antes de introducirlo al sistema productivo se plantea la siguiente matriz, en ella se especifica el nombre del entregable, su estatus, el área responsable y el medio por el cual debe ser enviado.

ENTREGABLE	ESTATUS	RESPONSABLE	MEDIO
Solicitud de Mercadeo		Mercadeo	Mail
Documentos I+D		Investigación y Desarrollo	I
Documentos de Análisis		Investigación y Desarrollo / Mercadeo	I
Técnicas de Manufactura, Empaque y Lista de Materiales		Documentación Técnica	I
Evaluación por Costo		Costos	M
Factibilidad Técnica		Ingeniero de Procucción	Mail
Horas de Análisis		Control de Calidad	Mail
Creación de Lista de Materiales en SAP		Centro de Información Técnica	Mail/SAP
Hoja de Ruta en SAP		Ingeniero de Procucción	Mail/SAP
NPP Ingeniería		Ingeniería	Mail
Artes Empaque		Control de Calidad Envase y Empaque	I
Artes de Clisé		Coordinación de Artes	I
Clisé		Dirección de Producción	Un
Material de Empaque		Compras	Un
Materia Prima		Compras	Un
Planificación 1er Lote		Planificación	Mail
Primer Lote Industrial		Producción	Un
Revisión de Costo		Costos	M

#### LEYENDAS

**E=** Entregado  
**EE=** En elaboración  
**P=** Pendiente

**Mail=** Correo electrónico  
**M=** Memo  
**Un=** Unidades  
**I=** Impreso  
**SAP=** Sistema SAP

**5.2.3.8.** El guión estará enfocado en transmitir que el desarrollo y futuro de la empresa depende, en parte de la responsabilidad, cumplimiento y eficiencia de las personas que trabajan para introducir a la producción un nuevo producto.

**5.2.3.9.** Se estima un presupuesto de 20.000 Bs.F constituido por:

- Material POP: 3.500 BsF.
- Cursos y/o talleres 16.500 Bs.F.

**5.2.3.10.** Se propone el cronograma de ejecución planteado en la figura 5.1.

#### **5.2.4. Criterios para la Implantación.**

- Asegurar el apoyo de los Directores para desarrollar el plan de comunicación.
- Contar con la disponibilidad de los espacios físicos, el equipo de proyectos y del facilitador.
- Contar con el presupuesto aprobado

## **FASE DE EVALUACIÓN**

## **CAPITULO VI**

### **EVALUACION DEL PROYECTO**

#### **6.1. Evaluación del Proceso General.**

Para realizar la evaluación del proceso general se generó un instrumento de validación el cual se aplicó a expertos del proyecto de implantación (ver anexo C). En este caso 2 directores (de producción y de recursos humanos), 2 gerentes (de investigación y desarrollo y mercadeo) y la vicepresidencia de calidad de la empresa.

Los resultados de esta evaluación reflejan que el 100% de los entrevistados estuvieron de acuerdo con cada uno de los puntos especificados en el Plan de Comunicaciones. Hubo gran receptividad en los entrevistados hacia el Plan y consideraron que es necesario planificar la ejecución a la brevedad posible a fin de que en el primer trimestre del próximo año este plan sea ejecutado en su totalidad. Así mismo se aceptó el presupuesto propuesto y hubo disposición a aprobar un incremento hasta del 50% si fuere necesario.

#### **6.2. Logro de los Objetivos planteados en la propuesta del Trabajo de Grado.**

En este apartado se evalúan los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos específicos planteados en la fase de planificación, con el fin de validar el cumplimiento del objetivo general del proyecto. A continuación se realiza una síntesis de cada objetivo y su resultado correspondiente.

**6.2.1.** Diagnosticar la situación actual de Laboratorios Alfa en cuanto al sistema de comunicación empleado para nuevos productos y presentaciones. En el desarrollo se realizó el levantamiento de la información aplicando el instrumento de recolección

de datos, elaborando la matriz DOFA y el Mapa de Públicos. El conjunto de estos resultados permitió conocer cómo se realiza el proceso de comunicación actual.

**6.2.2.** Determinar cuáles son las estrategias comunicacionales actuales que se emplean en Laboratorios Alfa. Para hacer esta determinación se elaboró un cuadro donde se señalaron cuáles de los dispositivos de comunicación empleados actualmente cumplen con los objetivos de un plan de comunicación estratégica y cubren las relaciones dominantes en ésta.

**6.2.3.** Proponer un sistema de comunicación que permitan consolidar el proceso de introducción de nuevos productos dentro del tiempo estipulado. Para cubrir este objetivo se elaboró un plan de comunicación que consolide al equipo del proyecto, y genere mayor conocimiento de todos los miembros, acerca de los procesos de cada área involucrada en un NPP.

## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. Conclusiones.

Para realizar proyectos exitosos es de vital importancia planificar las comunicaciones con igual detalle que el proyecto mismo. Tal como indica el PMI (2004) “los procesos de gestión de las comunicaciones proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información”. Durante esta investigación se evidenció que la falta de estos enlaces pueden afectar significativamente que el proyecto se desarrolle dentro del tiempo, costo y calidad requerido. Es por ello que todas las personas involucradas en el proyecto deben comprender cómo las comunicaciones afectan al proyecto como un todo, puesto que de éstas depende que la información sea distribuida y empleada de forma efectiva.

Dentro de los proyectos de nuevos productos es necesario mejorar los procesos de distribución de la información, puesto que aunque se genera no se comparte con las diferentes áreas y actores involucrados.

En Laboratorios Alfa es vital mejorar las relaciones a las que se debe ajustar la comunicación estratégica, particularmente las relaciones existenciales y cultura de relaciones de identidad, las cuales pueden afectar la distribución de la información y la motivación de los miembros del equipo de nuevos productos, a socializar con otros departamentos la necesidad de mejorar las comunicaciones en los procesos de NPP.

## **7.2. Recomendaciones.**

Comprometer a los directivos de las áreas involucradas en nuevos productos y presentaciones, con el seguimiento y cumplimiento e información de las actividades completadas dentro de sus áreas de competencia.

Distribuir periódicamente y a todos los participantes del proyecto los avances de proyecto a fin de que los miembros del equipo estén igualmente informados.

Formalizar el cierre de los proyectos de nuevos productos e informarlo a cada miembro del equipo, esta es una forma de reforzar los éxitos y fracasos del proyecto y el equipo y dar paso a la generación de lecciones aprendidas.

Registrar en una base de datos las lecciones aprendidas y ponerlas a disposición del equipo de nuevos productos para su uso futuro dentro de la organización.

Incluir dentro de los documentos de seguimiento del proyecto la matriz de entregables del proyecto.

Implementar en Laboratorios Alfa el plan de comunicaciones propuesto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bertoglio, O. (s.f.). *Las Comunicaciones y la Conducta de la Organización*. Ed. Diana. México.

Fernández Collado, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Trillas. México.

Garrido, F. (2003). *Comunicación, Estrategia y Empresa*. AICE. Colombia.

Múnera, P, Sánchez U. (2003). *Comunicación Empresarial, una mirada corporativa*. AICE. Colombia.

Pizzolante, I. (2001). *El Poder de la Comunicación Estratégica. Venezuela*.

Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Ed. Prentice Hall. España.

Villafañe, J. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Ed. Gestión 2000. España.

Pin Arboledas, J.R. (1999): *La Empresa en busca de sentido. Mas allá de la racionalización y la inteligencia emocional*, Revista Gestión N° 292, Santiago de Chile.

Project Management Body Of Knowledge (*PMBOK*<sup>®</sup>). Cuarta Edición. Versión en español 2004.

Bisarini, G (2007). *Plan de comunicaciones para la gerencia del proyecto Caracas-Guarenas-Guatire del Metro de Caracas*. Trabajo para optar al título de Especialista. Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello (U.C.A.B.). Caracas.

Jarel, R. (2007). *Diseño de un Sistema de Comunicación de los Líderes de Proyecto en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco*. Trabajo para optar al

título de Especialista. Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello (U.C.A.B.). Caracas.

Rico, H. (2005). *La comunicación en la empresa navarra: estrategias, herramientas y tendencias*. Novacom. Colombia.

Yáber, G. y Valarino, E. (200). *Clasificación, organización y gestión de la investigación en los postgrados de administración y gerencia*. Manuscrito inédito. Caracas.

Idoneos.com

[http://comunicacion.idoneos.com/index.php/Teor%C3%ADa\\_de\\_la\\_comunicaci%C3%B3n/Un\\_modelo\\_para\\_el\\_proceso\\_de\\_la\\_comunicaci%C3%B3n](http://comunicacion.idoneos.com/index.php/Teor%C3%ADa_de_la_comunicaci%C3%B3n/Un_modelo_para_el_proceso_de_la_comunicaci%C3%B3n). Fecha de consulta 05/07/08.

Mi Espacio. <http://www.miespacio.org/cont/aula/tiposco.htm>. Fecha de consulta 05/07/08.

Navactiva. El portal para las Empresas de Navarra.

[http://www.navactiva.com/web/es/descargas/pdf/amkt/Comunicacion\\_empresa.pdf](http://www.navactiva.com/web/es/descargas/pdf/amkt/Comunicacion_empresa.pdf). Fecha de consulta 05/07/08.

Piñuel, J. (Sin fecha). <http://www.ucm.es/info/mdcs/Plancominterna.pdf>. Fecha de consulta 26/07/08.

Sensagent (2008). <http://dictionary.sensagent.com/comunicaci%C3%B3n/es-es/>. Fecha de consulta 05/07/08.

Universidad de Chile Instituto de la Comunicación e Imagen (Sin fecha).

[www.periodismo.uchile.cl/talleres/corporativo/archivos/08ComunicacionesInternas.ppt](http://www.periodismo.uchile.cl/talleres/corporativo/archivos/08ComunicacionesInternas.ppt). Fecha de consulta 05/07/08.

[www.Estoses Marketing.com](http://www.EstosesMarketing.com).

<http://www.estoesmarketing.com/Manuales/Como%20realizar%20un%20Plan.pdf>.

Fecha de consulta 05/07/08.

Universidad Complutense Madrid. <http://www.ucm.es/info/mdcs/Plancominterna.pdf>.

Fecha de consulta 26/07/08.

# **ANEXOS**

## **ANEXO A**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL  
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA  
COMUNICACIÓN EN LOS PROYECTOS DE NUEVOS  
PRODUCTO EN LABORATORIOS ALFA**



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL INVOLUCRADO EN LA  
INTRODUCCIÓN AL PROCESO PRODUCTIVO DE UN NUEVO  
PRODUCTO O PRESENTACIÓN (NPP)**

Caracas, Noviembre 2008

Estimado compañero:

En esta oportunidad solicito tu colaboración para responder el presente cuestionario, el cual pretende recabar información para establecer cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación, asociado al desarrollo de los proyectos de nuevos productos y finalmente determinar la posibilidad real de “Elaborar un modelo de comunicación efectiva para la introducción de nuevos productos farmacéuticos al sistema productivo de la empresa y su entrega oportuna a los clientes”.

Por lo expuesto anteriormente agradezco su sinceridad al expresar su opinión. Las respuestas dadas contribuirán significativamente en la realización y culminación de esta investigación, la cual incidirá en el mejoramiento cualitativo del proceso de comunicación. Así mismo reitero que la opinión aquí plasmada será tratada de forma confidencial.

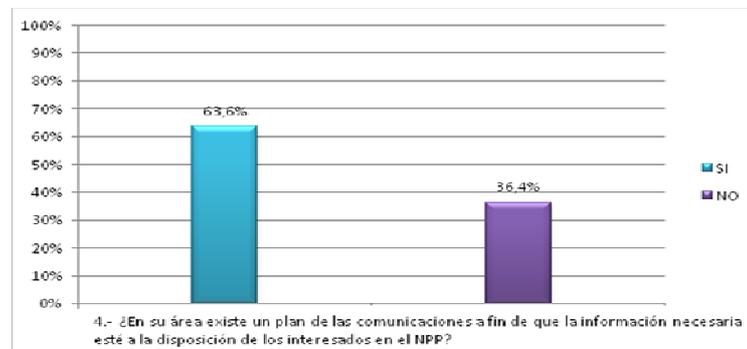
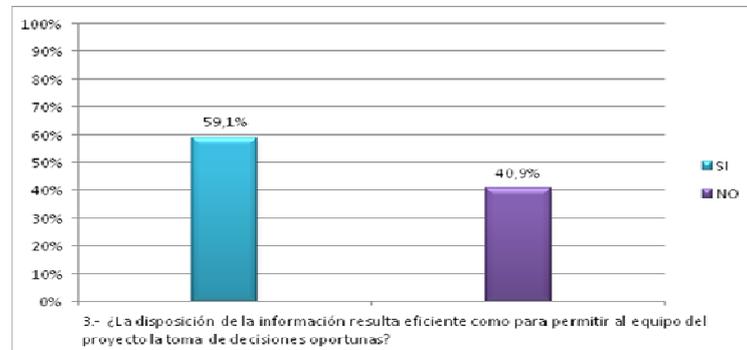
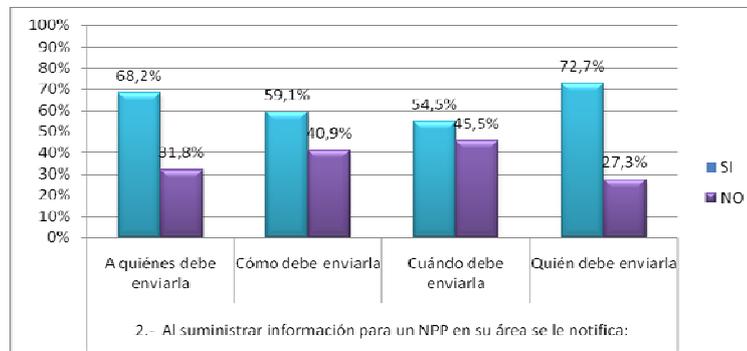
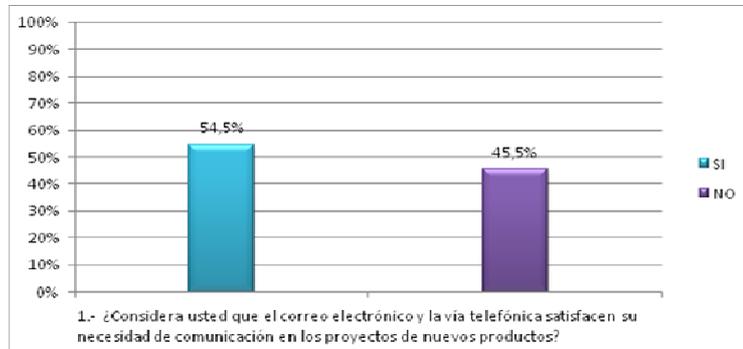
De antemano muchas gracias por tu tiempo y colaboración

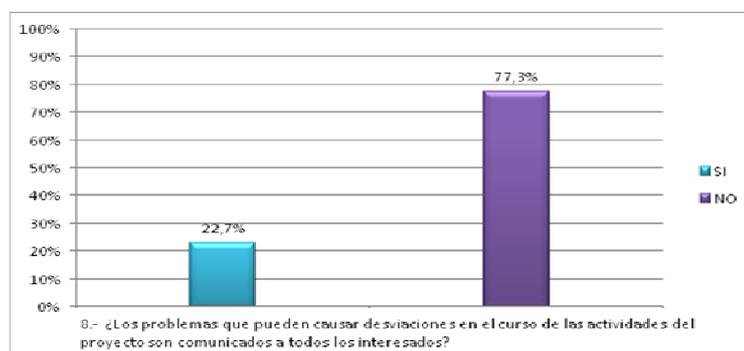
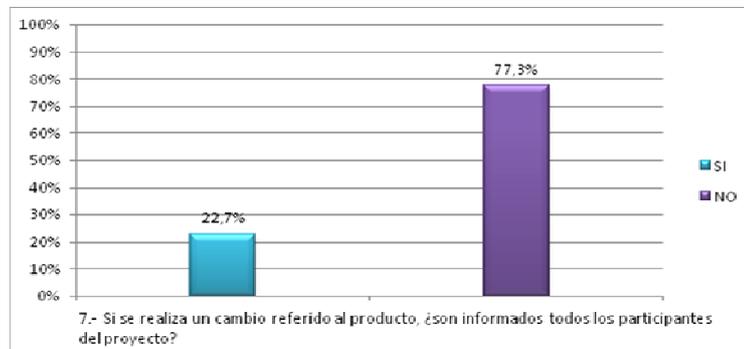
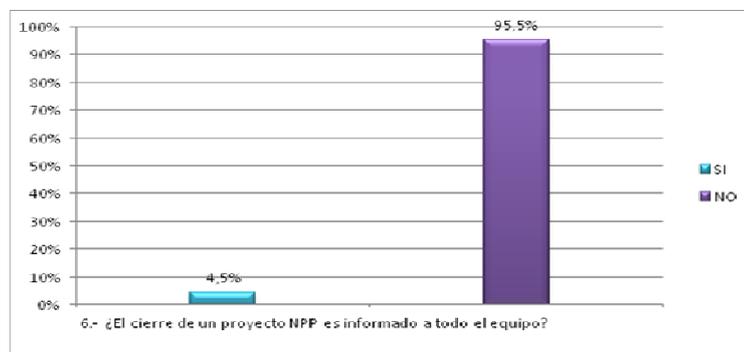
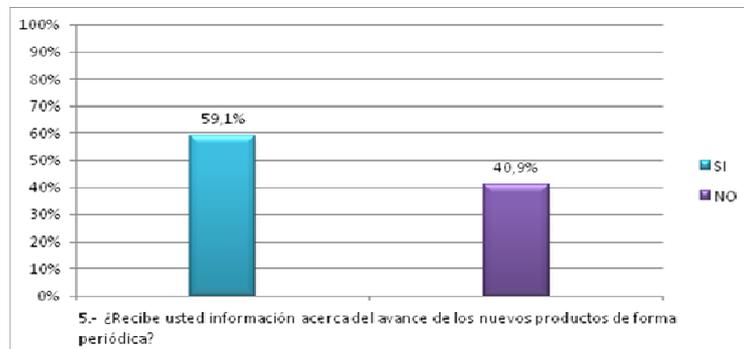
Ing. Egleé Rodríguez

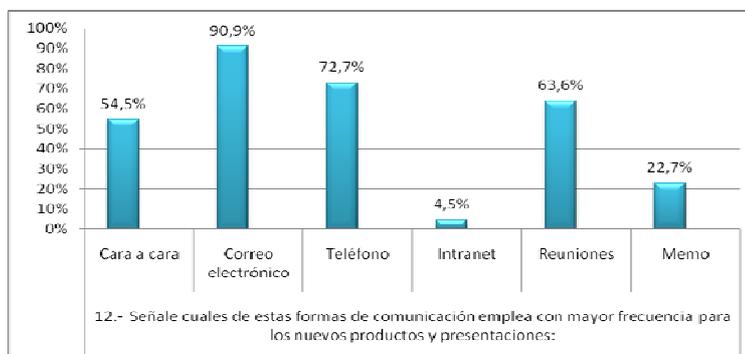
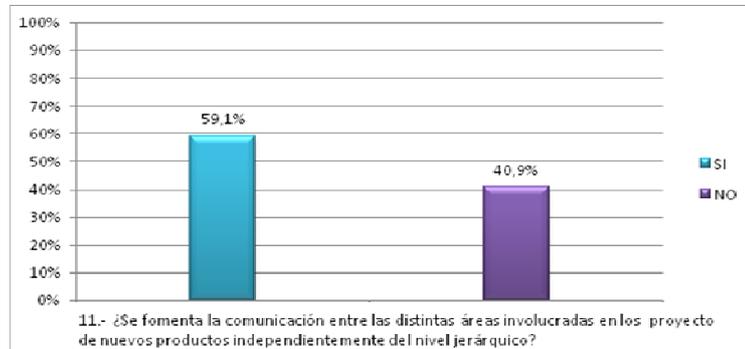
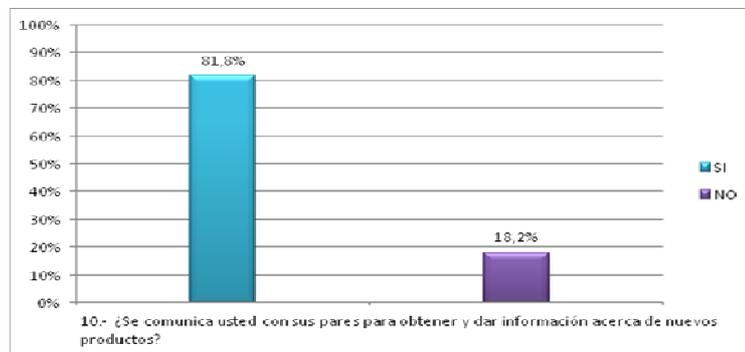
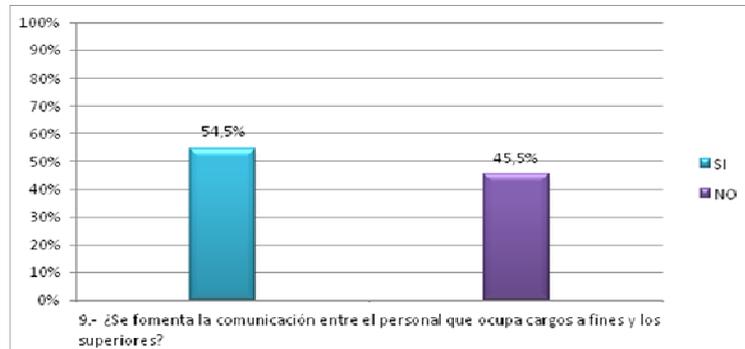
A continuación se presentan 13 preguntas por favor en cada ítem coloque una “x” sobre la opción que considere adecuada.

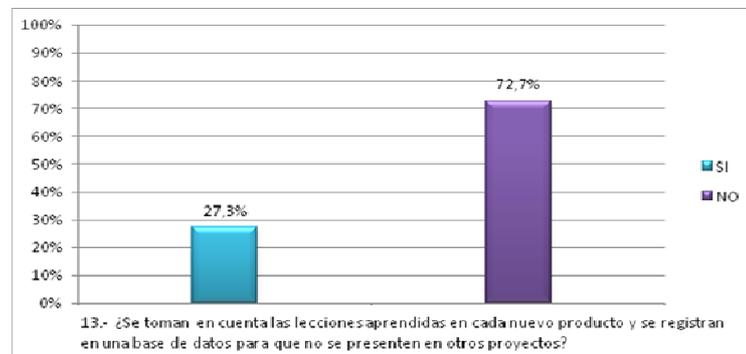
PREGUNTAS	SI	NO
1.- ¿Considera usted que el correo electrónico y la vía telefónica satisfacen su necesidad de comunicación en los proyectos de nuevos productos?		
2.- Al suministrar información para un NPP en su área se le notifica: A quiénes debe enviarla Cómo debe enviarla Cuándo debe enviarla Quién debe enviarla		
3.- ¿La disposición de la información resulta eficiente como para permitir al equipo del proyecto la toma de decisiones oportunas?		
4.- ¿En su área existe un plan de las comunicaciones a fin de que la información necesaria esté a la disposición de los interesados en el NPP?		
5.- ¿Recibe usted información acerca del avance de los nuevos productos de forma periódica?		
6.- ¿El cierre de un proyecto NPP es informado a todo el equipo?		
7.- Si se realiza un cambio referido al producto, ¿son informados todos los participantes del proyecto?		
8.- ¿Los problemas que pueden causar desviaciones en el curso de las actividades del proyecto son comunicados a todos los interesados?		
9.- ¿Se fomenta la comunicación entre el personal que ocupa cargos a fines y los superiores?		
10.- ¿Se comunica usted con sus pares para obtener y dar información acerca de nuevos productos?		
11.- ¿Se fomenta la comunicación entre las distintas áreas involucradas en los proyecto de nuevos productos independientemente del nivel jerárquico?		
12.- Señale cuales de estas formas de comunicación emplea con mayor frecuencia para los nuevos productos y presentaciones: Cara a cara Correo electrónico Teléfono Intranet Reuniones Memo		
13.- ¿Se toman en cuenta las lecciones aprendidas en cada nuevo producto y se registran en una base de datos para que no se presenten en otros proyectos?		

**ANEXO B**  
**RESULTADOS DEL CUESTIONARIO**









**ANEXO C**  
**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN PARA EL PLAN DE**  
**COMUNICACIÓN PROPUESTO**



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**EVALUACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIONES  
PROPUESTO PARA LA INTRODUCCIÓN DE NUEVOS  
PRODUCTOS Y PRESENTACIONES**

Caracas, Noviembre 2008

Estimado Director / Gerente:

En esta oportunidad solicito su colaboración para evaluar el presente plan, el cual permitirá validar la propuesta planteada para “Elaborar un modelo de comunicación efectiva para la introducción de nuevos productos farmacéuticos”. Se presentará un Plan de Comunicaciones para Nuevos Productos y Presentaciones y seguidamente una serie de preguntas asociadas a cada uno de los ítems desarrollados.

Por lo expuesto anteriormente agradezco su sinceridad al expresar su opinión. Las respuestas dadas contribuirán significativamente en la realización y culminación de esta investigación, la cual incidirá en el mejoramiento cualitativo del proceso de comunicación. Así mismo reitero que la opinión aquí plasmada será tratada de forma confidencial.

De antemano muchas gracias por tu tiempo y colaboración

Ing. Egleé Rodríguez

## **PLAN DE COMUNICACIONES PARA LA INTRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y PRESENTACIONES.**

### **1. Justificación.**

Hoy en día es difícil pensar en el desarrollo de cualquier organización sin tener en cuenta su aspecto comunicativo. La realidad actual de Laboratorios Alfa es que no posee un modelo de comunicación claramente definido para el manejo de NPP y sus procesos asociados antes de formar parte del proceso productivo; debido a ello se ha evidenciado la necesidad de plantear un plan de comunicación que permita gestionar de mejor manera la información y los involucrados en ella.

Con esta propuesta se verán favorecidos directamente los miembros del equipo de proyectos de nuevos productos y la gestión de las áreas a las cuales pertenecen. Indirectamente se verán favorecidas las unidades de negocio del Grupo Alfa puesto que al gestionar de mejor manera la información dentro de la organización, podrán obtener reportes de avance más específicos y tiempos de entrega dentro de lo estipulado para los nuevos productos.

Partiendo de las opciones evaluadas previamente, se propone elaborar un plan de comunicación para los proyectos de NPP llevados a cabo en laboratorios Alfa, sobre productos de Omega.

**¿Considera usted que la propuesta está bien justificada?**

**SI**\_\_\_

**NO**\_\_\_

### **2. Propósito y objetivos.**

Proponer un plan de comunicación a ser implementado en los proyectos de nuevos productos y presentaciones desarrollados en Laboratorios Alfa para Omega.

**¿Está de acuerdo con el objetivo de la propuesta?**

**SI**\_\_\_

**NO**\_\_\_

### 3. Especificaciones de la Propuesta.

3.1. Este plan estará dirigido al equipo del proyecto conformado por

ÁREA	# PERSONAS
Investigación y Desarrollo	3
Ingeniería. Gcia Mtto de Producción	2
Control de Calidad Envase y Empaque	3
Relaciones Gubernamentales	1
Control de Calidad	3
Ingeniería de Producción	1
Gerencia de Costos	2
Dirección de Producción	3
Gerencia de Compras	2
Gerencia de Documentación Técnica	6
Gerencia de Planificación	6
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>

**¿Está de acuerdo con las áreas involucradas, a las cuales está dirigido el plan de comunicación?**

SI \_\_\_

NO \_\_\_

3.2. Los objetivos principales serán:

- Socializar entre los miembros del proyecto la necesidad de mejorar las comunicaciones en los procesos de NPP.
- Desarrollar una imagen en el “Equipo de Nuevos Productos y Presentaciones”
- Fomentar el reconocimiento de las personas que forman el “Equipo de Nuevos Productos y Presentaciones” en la empresa y entre los miembros propios del equipo de proyectos.

**¿Está de acuerdo con los objetivos del plan de comunicación?**

**SI** \_\_\_                      **NO** \_\_\_

**3.3. El mensaje será "Nuestro futuro está en tus manos... Tú decides cuanto crecemos!".**

**¿Está de acuerdo con el mensaje del plan de comunicación?**

**SI** \_\_\_                      **NO** \_\_\_

**3.4. Los emisores principales serán el Director de Producción y el Gerente de Proyectos adscrito igualmente a la Dirección de Producción.**

**¿Considera usted que estos deben ser los emisores?**

**SI** \_\_\_                      **NO** \_\_\_

**¿Propondría otras personas? ¿Quiénes?**

---

**3.5. Los instrumentos y materiales a emplear estarán constituidos por:**

- Material impreso.
- Cursos y talleres:
  - Módulo Liderando mi desarrollo personal.
  - Comunicación efectiva.
  - Formación de equipos de alto desempeño.
- Material POP: gorras, franela, bolígrafos y mugs.

**¿Son suficientes estos materiales?**

**SI** \_\_\_                      **NO** \_\_\_

**¿Agregaría otros? Cuáles?**

---

**3.6. El sistema de difusión estará formado por**

- Correo electrónico

- Teléfono
- Reuniones
- Intranet

**¿Considera estos medios adecuados para el plan de comunicación?**

**SI** \_\_\_                      **NO** \_\_\_

### 3.7. Implementar la matriz de entregables.

Con el fin de verificar si se cuenta con todos los entregables del proyecto antes de introducirlo al sistema productivo se plantea la siguiente matriz, en ella se especifica el nombre del entregable, su estatus, el área responsable y el medio por el cual debe ser enviado.

ENTREGABLE	ESTATUS	RESPONSABLE	MEDIO
Solicitud de Mercadeo		Mercadeo	Mail
Documentos I+D		Investigación y Desarrollo	I
Documentos de Análisis		Investigación y Desarrollo / Mercadeo	I
Técnicas de Manufactura, Empaque y Lista de Materiales		Documentación Técnica	I
Evaluación por Costo		Costos	M
Factibilidad Técnica		Ingeniero de Producción	Mail
Horas de Análisis		Control de Calidad	Mail
Creación de Lista de Materiales en SAP		Centro de Información Técnica	Mail/SAP
Hoja de Ruta en SAP		Ingeniero de Producción	Mail/SAP
NPP Ingeniería		Ingeniería	Mail
Artes Empaque		Control de Calidad Envase y Empaque	I
Artes de Clisé		Coordinación de Artes	I
Clisé		Dirección de Producción	Un
Material de Empaque		Compras	Un
Materia Prima		Compras	Un
Planificación 1er Lote		Planificación	Mail
Primer Lote Industrial		Producción	Un
Revisión de Costo		Costos	M

**LEYENDAS****E=** Entregado**EE=** En elaboración**P=** Pendiente**Mail=** Correo electrónico**M=** Memo**Un=** Unidades**I=** Impreso**SAP=** Sistema SAP**¿Considera que está completa la matriz de entregables?****SI**\_\_\_**NO**\_\_\_**¿Le agregaría algún(os) otro(s)? ¿Cuál(es)?**

**3.8.** El guión: estará enfocado en transmitir que el desarrollo y futuro de la empresa depende, en parte de la responsabilidad, cumplimiento y eficiencia de las personas que trabajan para introducir a la producción un nuevo producto.

**¿Considera que el guión del plan de comunicaciones es lo que se debe transmitir?**

**SI**\_\_\_**NO**\_\_\_

**3.9.** Se estima un presupuesto de 20.000 Bs.F constituido por:

- Material POP: 3.500 Bs.F
- Cursos y/o talleres 16.500 Bs.F.
- **¿Está de acuerdo con el presupuesto?**

**SI**\_\_\_**NO**\_\_\_**4. Criterios para la Implantación.**

- Asegurar el apoyo de los Directores para desarrollar el plan de comunicación.
- Contar con la disponibilidad de los espacios físicos, el equipo de proyectos y del facilitador.
- Contar con el presupuesto aprobado

**¿Considera usted que estos criterios son los necesarios y suficientes para implantar el plan de comunicaciones?**

**SI** \_\_\_

**NO** \_\_\_



**Mapa de públicos para el proceso de comunicación en proyectos de NPP.**