



FACULTAD DE POSGRADOS

“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN COMUNICACIONAL Y DISEÑO DE UNA  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MANUAL PARA ENFRENTAR UNA  
POTENCIAL CRISIS EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EMPRESA  
FARMAENLACE CIA. LTDA.”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial e  
Institucional

Profesor Guía

Magister. Rodrigo Alfonso Espín Mosquera`

Autor

Marco Vinicio Muñoz Pasquel

Año  
2015

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

-----  
Rodrigo Alfonso Espín Mosquera  
Magister  
CI: 1707390165

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Marco Vinicio Muñoz Pasquel  
Ingeniero en Administración de Empresas  
CI: 170725252-2

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, que es mi fuente de fe, luz e inspiración, por ser quien norma mi vida y mi ser; a mis hijos David y Esteban, por su confianza y amor; y a mi madre, por su entrega y constante sentimiento. Todos ellos son, han sido y serán los que velen desde cualquier espacio mi crecimiento y desarrollo personal y profesional.

Agradezco a Alfonso Espín, quien supo dirigirme con mucha sabiduría y paciencia durante este proceso de formación profesional.

Además, mi agradecimiento formal a la UDLA y su personal Administrativo y docente por su trabajo y enseñanza diaria.

Vinicio Muñoz P.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mis hijos David y Esteban, ellos son mi motor y mi deseo constante de superación. A mi madre.

También dedico esta investigación a mi amigo incondicional Nelson Alvear, quien fue apoyo en este esfuerzo.

Vinicio Muñoz P.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación está orientado a crear un Plan y Manual de crisis que le permitirá a la Empresa Farmaenlace Cía. Ltda. enfrentar cualquier riesgo con la debida preparación del caso, pues al igual que otras compañías que se encargan de la comercialización y distribución de productos farmacéuticos no está exenta de sufrir una eventualidad y verse expuesta a una situación crítica.

Esta tesis la conforman cuatro capítulos. En el primero se da a conocer los principales aspectos de la Empresa Farmaenlace Cía. Ltda., su desarrollo y funcionamiento como una de las empresas más importantes del país dentro del campo farmacéutico, desde hace una década.

El segundo capítulo trata específicamente sobre el marco teórico en el que se desenvuelve la investigación. En él se establece la interacción entre las posibles causales y el manejo organizado para brindar la atención correspondiente a una situación de crisis, tomando fundamentos iniciales sobre el Plan de Crisis principalmente.

Posteriormente, el tercer capítulo se detalla el trabajo investigativo realizado, así como la metodología empleada, para finalmente presentar los resultados correspondientes luego de efectuar su tabulación e interpretación.

El cuarto y último capítulo se presenta la propuesta del Manual de crisis, que contempla una clara reglamentación y los pasos a seguir en caso de suscitarse una situación de riesgo, destacando la importancia de contar con esta herramienta en el desenvolvimiento de la actividad empresarial.

## ABSTRACT

The present research is aimed at creating a Plan and Manual crisis that will allow the Company Farmaenlace Cia. Ltda. Face any risk to the proper preparation of the case, as like other company in charge of marketing and distribution of pharmaceutical products is not without suffering an eventuality and be exposed to a critical situation.

This thesis made up of four chapters. The first is given to know the main aspects of the Company Farmaenlace Cia. Ltda., Its development and operation as one of the most important companies in the country within the pharmaceutical field, for a decade.

The second chapter deals specifically with the theoretical framework in which the research takes place. It's possible causal interaction and organized to provide the appropriate response to a crisis situation, taking initial foundations on mainly Crisis Management Plan is established.

Subsequently, the third chapter the research conducted and the detailed methodology, to finally present the corresponding results after making tabulation and interpretation.

The fourth and final chapter the proposal crisis Manual, which includes clear regulations and steps to follow in case of a hazardous situation arise, highlighting the importance of this tool in the development of business activity occurs

# ÍNDICE

1. FARMAENLACE CIA. LTDA.....	1
1.1 Historia.....	1
1.1.1 Antecedentes.....	2
1.1.2 Situación actual.....	5
1.2 Línea de negocios.....	5
1.2.1 Estructura organizacional .....	7
1.2.2 Perfiles y Actividades.....	10
1.2.3 Base legal .....	15
1.3 Filosofía corporativa.....	16
1.3.1 Misión .....	16
1.3.2 Visión .....	17
1.3.3 Valores.....	17
1.3.4 Filosofía empresarial.....	18
1.4 FODA.....	18
1.5 Comunicación.....	20
1.5.1 Barreras en la comunicación .....	23
1.5.2 Niveles comunicacionales.....	26
1.6 Cultura.....	28
1.6.1 Cultura Corporativa.....	28
1.6.2 Políticas administrativas .....	30
1.7 Públicos.....	33
1.7.1 Público externo .....	33
1.7.2 Público interno .....	33
1.8 Fundamentación teórica.....	35
1.8.1 Constelación de atributos .....	40
1.8.2 Modelo de imagen .....	40
1.8.3 Identidad .....	41
1.9 Diagnóstico de la situación comunicacional.....	43

<b>2. LA COMUNICACIÓN EN LA PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS CON EL PLAN ESTRATÉGICO DE CRISIS</b> .....	48
2.1 Definición de crisis .....	48
2.2 Características de una crisis.....	49
2.3. Causas para creación de crisis.....	50
2.4. Fases en el desarrollo de una crisis.....	51
2.5. Tipos de crisis.....	54
2.6. Actores de una crisis.....	56
2.7. Preparación para una situación de crisis.....	57
2.8. Público afectado.....	58
2.9. Plan de crisis .....	60
2.9.1. Objetivos del Plan de crisis .....	62
2.9.2. Protocolo ante situaciones de crisis .....	63
2.9.4. Contenido del plan de crisis .....	65
<b>3. LA CULTURA INVESTIGATIVA CONSTRUYE BASES REALES</b> .....	69
3.1. Metodología.....	69
3.2. Técnicas de investigación.....	70
3.2.1. La encuesta .....	70
3.2.2. La entrevista .....	71
3.2.3. La observación.....	72
3.3. Enfoque del estudio.....	72
3.3.1. Alcance de la Investigación .....	73
3.4. Estimación de parámetros .....	74
3.4.1 Población .....	74
3.4.2 Cálculo de muestra .....	74
3.5. Interpretación de la entrevistas de investigación.....	75

3.6. Encuesta al personal de Farmaenlace.....	75
3.7. Tabulación, gráficos e interpretación.....	77
3.8. Estrategias a cumplirse .....	88
<b>4. MANUAL DE GESTIÓN COMUNICACIONAL PARA SALVAGUARDAR Y PRESERVAR EL PRESTIGIO EMPRESARIAL.....</b>	<b>92</b>
4.1. Propuesta: Presentación del Manual de Gestión Comunicacional Manual de Comunicación de crisis.....	92
4.1.1. Importancia del manual de crisis .....	93
4.1.2. Ventajas del manual de crisis .....	93
4.1.3. Características del manual de crisis .....	93
4.1.4. Contenido del manual de comunicación de crisis .....	94
4.1.5. Temas de los contenidos del manual de crisis .....	95
4.1.6. Estructura del manual de crisis .....	96
4.2. Comité de crisis.....	97
4.2.1. Funciones del comité .....	98
4.2.2. Requisitos del Comité de crisis .....	98
4.2.3. Responsabilidades individuales de los miembros del comité .....	99
4.2.4. Conformación del Comité de crisis .....	99
4.2.5. El vocero.....	101
4.2.6. El mensaje .....	101
4.2.7. Niveles de las crisis (verde, amarillo y rojo).....	102
4.2.8. Estrategias para atender la novedad según el nivel de crisis .....	103
4.3. La Comunicación de crisis.....	104
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>107</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>108</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>112</b>

## CAPÍTULO I

### 1. FARMAENLACE CIA. LTDA

#### 1.1 Historia

Hasta antes de la década de los 30, la industria farmacéutica ecuatoriana comercializaba sus productos de manera directa, sin la participación de intermediarios, sin embargo, por la complejidad de esta actividad se procedió a buscar nuevos sistemas, es decir, nuevos canales de distribución.

La primera cadena de distribución de productos farmacéuticos en el país nace en 1931 como Botica Quito, luego de 18 años cambia de nombre a Farmacia Quito y en 1965, ya habiéndose creado empresas similares bajo el mismo representante legal, procede a llamarse Fybeca, Farmacias y Boticas Ecuatorianas C.A. En la actualidad, su razón social es Farcomed que engloba más de 5000 puntos de ventas a nivel nacional. ([www.fybeca.com](http://www.fybeca.com))

Otra distribuidora es la empresa Difare, cuyo representante legal es Pharmacy's. A la fecha cuenta con más 3400 puntos de ventas en todo el Ecuador, según datos publicados en la Revista Líderes en su artículo Difare, de enero de 2015.

La tercera cadena es Farmaenlace Cia. Ltda., que surge de la unión de Ortiz Cevallos Representaciones (creada 1990) y Farmacéutica Espinoza (creada 1981), las cuales se fusionan en 2005. ([www.farmaenlace.com](http://www.farmaenlace.com).)

### 1.1.1 Antecedentes



Figura 1: Fachada de Farmaenlace  
Tomado de: [www.farmaenlace.com](http://www.farmaenlace.com)

Farmaenlace Cia.Ltda., resultado de la unión de las empresas Ortiz Cevallos y Farmacéutica Espinoza, se dedica a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos, cuya sede se encuentra en la ciudad Quito- Ecuador.



Figura 2: Aviso de Prensa y Publicidad  
Tomado de: [www.farmaenlace.com](http://www.farmaenlace.com)

## FARMACÉUTICA ESPINOZA

Esta empresa empieza a funcionar en 1981 como distribuidora farmacéutica, años más tarde se crea el punto de venta Difarmes y finalmente la cadena de Farmacias Medicity.



Figura 3: Logotipo anterior Farmacéutica Espinosa

Tomado de; [www.farmaenlace.com](http://www.farmaenlace.com)



Figura 4: Logotipo anterior Medicity

Fuente: [www.farmaenlace.com](http://www.farmaenlace.com)

## REPRESENTACIONES ORTIZ CEVALLOS

Representaciones Ortiz Cevallos nace en 1990, al principio como distribuidora farmacéutica y luego agregó a su negocio la marca de Farmacias Ways, para posteriormente crear y la cadena de Farmacias Económicas.



Figura 5. Directivos y trabajadores de Farmacias Económicas

Tomado de: [www.farmaenlace.com](http://www.farmaenlace.com)



Figura 6: Logotipo anterior Ortiz Cevallos S.A.

Tomado de: [www.farmaenlace.com](http://www.farmaenlace.com)

### 1.1.2 Situación actual



Figura 7: Logotipo de la fusión

Tomado de: [www.farmaenlace.com](http://www.farmaenlace.com)

Farmaenlace inició sus actividades el 1 de septiembre de 2005 en las instalaciones de la Av. Capitán Rafael Ramos y Castelli. Urbanización La Luz.

Al momento, la empresa se encuentra en el top de las 100 mejores empresas del Ecuador, gracias al crecimiento impresionante que ha tenido en lo operativo y comercial. (Revista Gestión, 2013).

### 1.2 Línea de negocios

Farmaenlace Cia Ltda., hoy en día, es propietaria de las siguientes marcas: Farmacias Medicity, Farmacias Económicas, Farmadescuentos y Difarmes. ([www.farmaenlace.com](http://www.farmaenlace.com)).



Figura 8: Presentación farmacias El Descuento

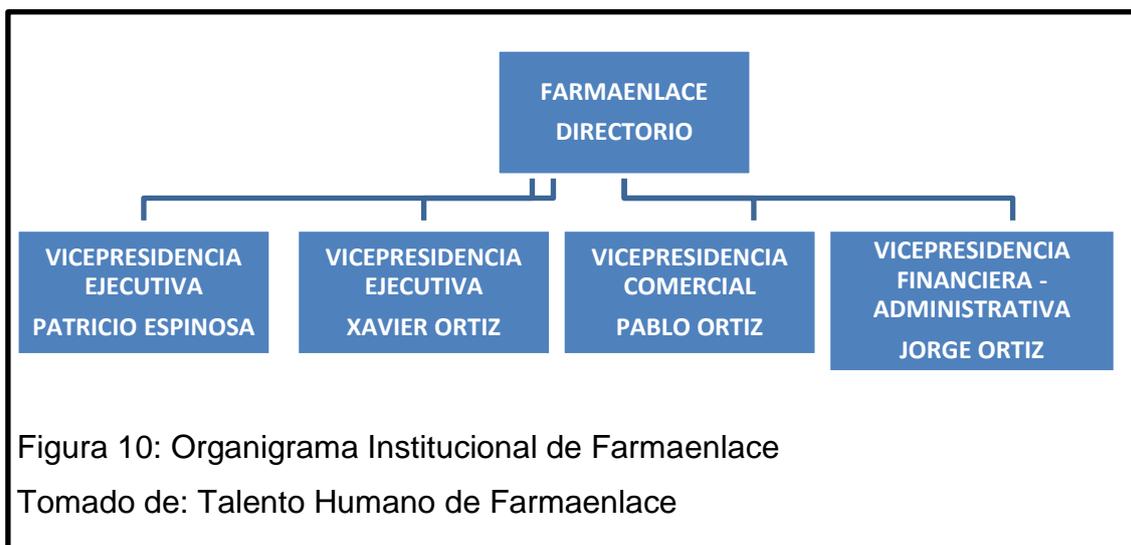
Tomado de: [www.farmaenlace.com](http://www.farmaenlace.com)



Figura 9: Presentación Farmacias económicas y Medicity

Tomado de: [www.farmaenlace.com](http://www.farmaenlace.com)

### 1.2.1 Estructura organizacional



La empresa se encuentra organizada de la siguiente manera: 5 personas conforman el directorio; 4 vicepresidentes; 1 director de área; 4 gerentes de 1ra. línea; 2 gerentes de 2da. línea; 3 gerentes de 3ra. línea y 10 departamentos. Cuenta con 2041 empleados que brindan su servicio en 396 farmacias, correspondiendo a Económicas 298 (76%), a Medicity 72 (18%), a PAF 22 (6%) Las provincias que cubren son: Pichincha 159 (40%), Guayas 41 (10,35%), Imbabura 31 (7,82%), Tungurahua 31 (7,82%), Esmeraldas 21 (5.32%), Chimborazo 19 (4.79%), Manabí 31 (7,82%). Y en otras 11 provincias con 63 farmacias (15,90%).

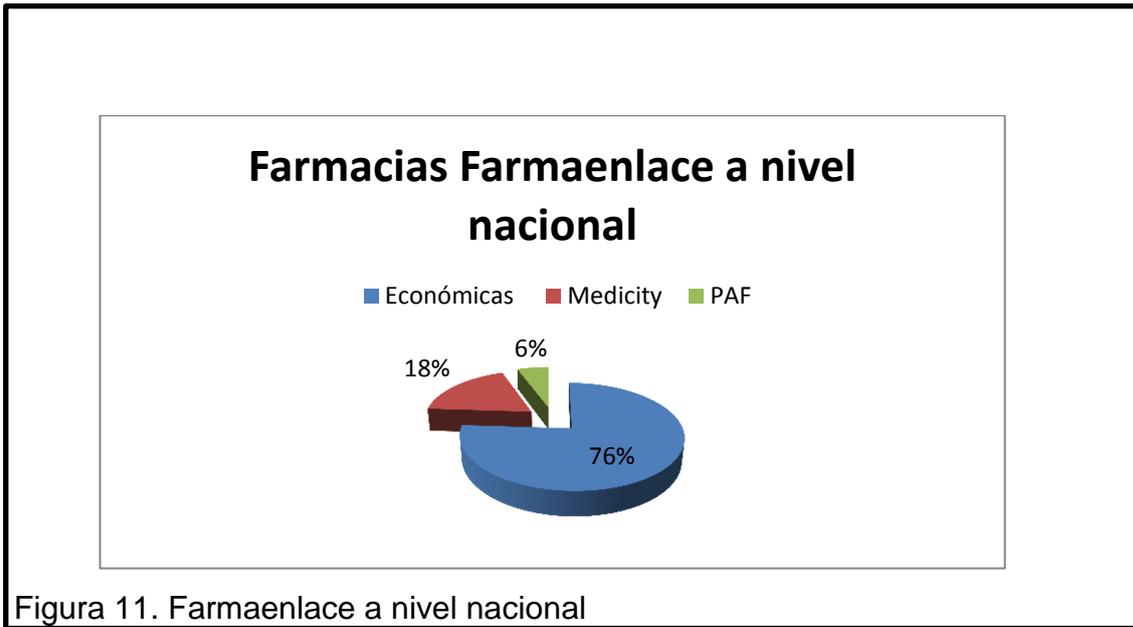


Tabla 1. Farmaenlace a nivel nacional

Sierra	271	68%
Costa	112	28%
Oriente	13	4%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Tomado: Operaciones Farmaenlace

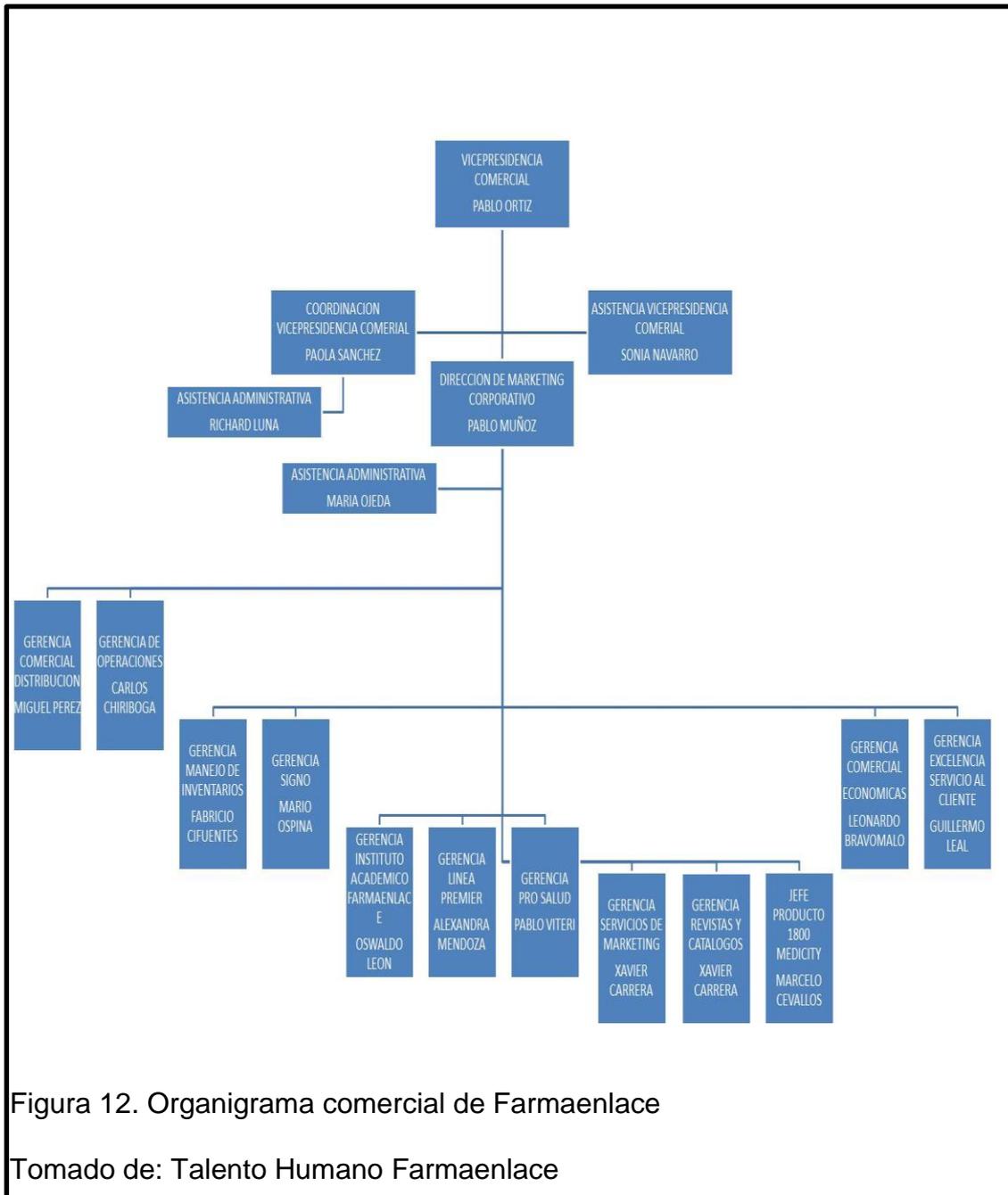
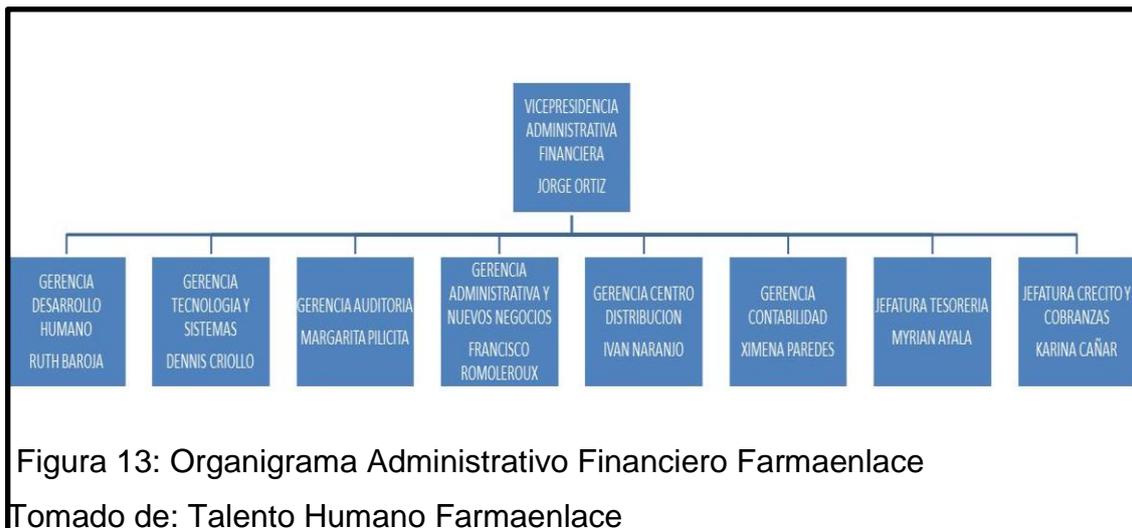


Figura 12. Organigrama comercial de Farmaenlace

Tomado de: Talento Humano Farmaenlace



### 1.2.2 Perfiles y Actividades

El departamento de Recursos Humanos señala que para laborar en Farmaenlace se exige como perfil de un empleado de farmacia las siguientes condiciones: debe tener el conocimiento y la experiencia que corresponda al cargo, cumplir con destreza la función a ejecutarse; saber trabajar en equipo; tener capacidad en la resolución de los problemas y conflictos; mantener una actitud positiva; tener iniciativa; ser proactivo, responsable y honesto a toda prueba.

Sus actividades son las siguientes:

#### **SUPERVISOR OPERATIVO**

- Capacitar constantemente a los colaboradores de farmacia en los procedimientos referentes al correcto funcionamiento operativo del punto de venta y al plan comercial para incrementar los ingresos de la farmacia y a su vez de los colaboradores.
- Controlar el cumplimiento de procedimientos del personal a su cargo.

- Verificar la administración del inventario de farmacia de acuerdo a los procedimientos y solicitudes
- Supervisar que se cumplan con los procedimientos tanto en aperturas como cierres de farmacia.

### **ADMINISTRADOR: Master, Senior, Junior**

- Incrementar las ventas a través de la atención al cliente, ofertando productos complementarios y visitando a potenciales clientes de la zona para realizar convenios.
- Supervisar el desempeño de los colaboradores de farmacia, considerando los procedimientos establecidos, capacitándolos constantemente.
- Coordinar el inventario diario para mantener cuadrado el stock de productos, tomando en cuenta las fechas de caducidad de los mismos.
- Gestionar el adecuado manejo de la mercadería dentro de la farmacia.
- Administrar los fondos que maneja la farmacia, de acuerdo al cuadro de caja, fondo rotativo y avances de acuerdo a los procedimientos establecidos.

### **JEFE DE FARMACIA**

- Incrementar las ventas a través de la atención al cliente, ofertando productos complementarios a sus compras.
- Supervisar conjuntamente con el Administrador el desempeño de los colaboradores de farmacia, según los procedimientos establecidos.

- Controlar los fondos que maneja la farmacia, considerando el cuadro de caja, fondo rotativo y avances de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Realizar el inventario diario para mantener cuadrado el stock de productos, tomando en cuenta las fechas de caducidad de los mismos.
- Receptar la mercadería cotejándola con la información de la guía y verificando que cuente con las condiciones requeridas para la venta.

#### **DEPENDIENTE MASTER**

- Atender a los clientes, ofertando productos adicionales a los solicitados para incrementar la venta.
- Recibir los avances y cierres diarios de caja para posterior preparación del depósito de los valores generados en la farmacia, siguiendo los lineamientos indicados por el Administrador.
- Realizar el inventario de productos para mantener el stock cuadrado.
- Revisar las fechas de caducidad de productos para de ser necesario enviarlos al área de cuarentena.
- Verificar el estado y fechas de caducidad de los productos que ingresan a farmacia.

## **DEPENDIENTE**

- Atender a los clientes, promoviendo la compra de productos de oferta o adicionales a los solicitados.
- Realizar el cuadro de caja de acuerdo al cronograma asignado y realizar depósitos bancarios de lo recaudado en el día.
- Realizar el inventario de mercadería diario para evitar inconsistencias en el stock de productos.
- Revisar la fecha de caducidad y estado de los productos que se encuentran en percha y de ser necesario pasarlos al área de cuarentena.
- Perchar los productos entregados al punto de venta chequeando el estado y las fechas de caducidad.

## **AUXILIAR DE FARMACIA**

- Realizar el inventario de mercadería diario para evitar inconsistencias en el stock de productos.
- Revisar el estado de la mercadería que ingresa a la farmacia previo a ser perchada.
- Dar soporte al personal de farmacia en el despacho de medicamentos requeridos por el cliente.
- Realizar la apertura, cierre y cuadro de caja de acuerdo al cronograma asignado.

## **AUXILIAR JUNIOR**

- Dar soporte al personal de farmacia en atención al cliente para capacitarse en cuanto al manejo de fármacos.
- Verificar conjuntamente con el responsable de la percha las fechas de caducidad de los productos para ser ubicados en el área de cuarentena de ser necesario.
- Revisar la mercadería receptada que cuadre con la información de la guía para evitar inconsistencias en el inventario.

## **ASISTENTE DE AUTOSERVICIO**

- Mantener abastecidas las perchas de Autoservicio considerando la imagen de las perchas.
- Atender a los clientes de acuerdo al protocolo establecido en el instructivo de farmacia.
- Realizar el inventario de mercadería de la percha asignada
- Recibir productos de proveedores directos y valija para el registro correspondiente.

## **CAJERO**

- Atender a los clientes de acuerdo al protocolo ofertando productos complementarios a los solicitados considerando las promociones.

- Facturar los productos, solicitados considerando el cobro y entrega de los mismos.
- Verificar que los productos receptados cuenten con las condiciones necesarias para su comercialización.
- Realizar la apertura, cierre y cuadre de caja de acuerdo al cronograma asignado
- Perchar los productos tomando en cuenta que todos queden alineados

Fuente: Operaciones Farmaenlace

### **1.2.3 Base legal**

La empresa Farmaenlace Cia. fue constituida el 23 de marzo de 1995, según consta en su escritura constitutiva y registrada en la Superintendencia de Compañías el 30 de marzo de 1995, mediante Resolución No. 1243 y amparada por el marco legal que controla y regula a las empresas. Es una Organización conformada por 2041 empleados de planta y 5 miembros del directorio y, de acuerdo a las leyes de la República del Ecuador, cumple con los requisitos para su funcionamiento.

### 1.3 Filosofía corporativa



Figura 14: Filosofía corporativa

#### 1.3.1 Misión

Farmaenlace tiene como misión:

La imagen muestra un gráfico con un fondo oscuro. A la izquierda, una mano toca la superficie de un líquido, creando ondas. A la derecha, el texto 'MISIÓN' aparece en letras grandes y azules. Debajo, un recuadro blanco contiene el texto de la misión en español.

**MISIÓN**

Somos una organización empresarial dedicada a comercializar productos que a nuestros clientes les brinde bienestar y salud, trabajando con honestidad y eficiencia, buscando que la excelencia en servicio sea nuestro pilar fundamental de crecimiento, fomentando desarrollo y nuevas fuentes de trabajo en el Ecuador.

Figura 15: Misión de Farmaenlace

Tomado de: [www.farmaenlace.com](http://www.farmaenlace.com)

### 1.3.2 Visión

Su visión es:



### 1.3.3 Valores

Los principales valores son:



### 1.3.4 Filosofía empresarial

Como filosofía se mantiene los siguientes valores:



### 1.4 FODA

Tabla 1. FODA Farmaenlace

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La buena estructura organizacional acorde al requerimiento</li> <li>• Amplia experiencia en el mercado adquirida en más de 10 años.</li> <li>• Muy buen sistema comercial plenamente comprobado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento parcial del protocolo empresarial</li> <li>• Constante rotación del personal</li> <li>• Poca disponibilidad de parqueaderos en puntos de venta</li> <li>• Depuración de inventarios</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un protocolo empresarial responsable, es decir, un diálogo empático con el cliente</li> <li>• Una planeación estratégica bien establecida y bien financiada</li> </ul>	<p>inexacta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desigualdad en la capacidad financiera ante la competencia</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de precios adecuado para este giro de negocios</li> <li>• Calidad garantizada de los productos</li> <li>• Crecimiento en cobertura cada vez mayor y mejor organizado</li> <li>• Áreas comerciales en pleno crecimiento como son: el 1800, Plan de Medicación Frecuente, Grupo de la belleza, Convenios institucionales, etc.</li> <li>• Mayor impulso al departamento de Ventas y Distribución, por el apoyo del Departamento de Capacitación.</li> <li>• El establecimiento del Departamento del Servicio al Cliente.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones gubernamentales que afecten este tipo de mercado</li> <li>• Acciones desleales de la competencia</li> <li>• Producto en mal estado</li> <li>• Inseguridad y delincuencia</li> <li>• La presencia de fenómenos naturales</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Se pueden establecer alianzas estratégicas con empresas o instituciones para intercambios comerciales.</li><li>• Mercado Sistema Comunicacional oportuno y veraz; herramientas comunicacionales suficientes y confiables. Con un alto grado de posibilidades de mejoramiento y desarrollo.</li></ul>	
--	--

### 1.5 Comunicación

Cabe indicar que para que se pueda utilizar esta herramienta de manera eficiente, se debe contar con un sistema de comunicación adecuado y bien estructurado, pues se debe socializar a los públicos interesados en cada uno de los temas señalados en el FODA, respetando aspectos como elementos, problemas y barreras; así como niveles en la comunicación; sin olvidar su cultura, políticas administrativas y públicos. Por lo tanto se procederá a detallar estas temáticas; así:

Según el experto en temas organizacionales Eduardo Press “La comunicación resulta ser la más básica y vital necesidad del ser humano, después de la supervivencia” (Press, 1997, p.1).

Para Carlos Fernández la comunicación organizacional se entiende también como “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización; entre la

organización y su medio o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos". (Fernández Collado, 1997, p.1).

Por lo tanto, se puede señalar que comunicación es una necesidad elemental del ser humano, que es satisfecha utilizando una serie de técnicas, habilidades y actividades facilitan la emisión de mensajes.

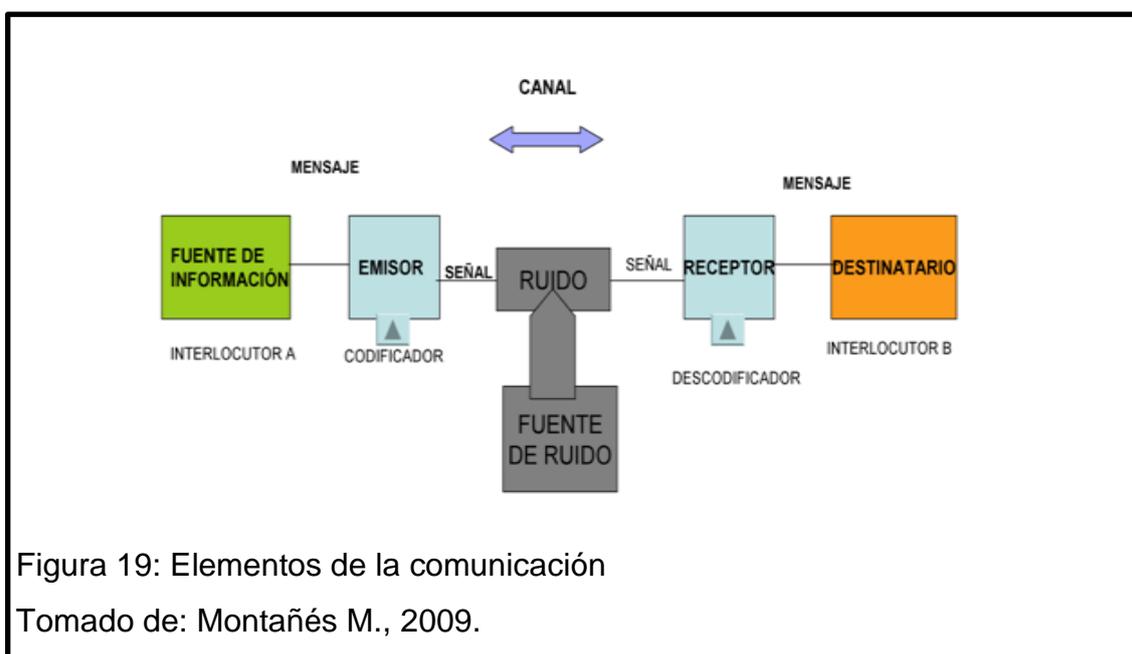


Figura 19: Elementos de la comunicación

Tomado de: Montañés M., 2009.

**Fuente:** es donde nace el mensaje.

**Emisor:** es el sujeto que inicia el proceso de comunicación, codifica el pensamiento para transmitir en un lenguaje o código similar al del destinatario.

**Mensaje:** es el conjunto de los símbolos, gráficos o palabras que buscan expresar ideas.

Dentro de una organización, el mensaje lleva las políticas corporativas, la misión, la visión, los principios y los valores empresariales.

**Código:** símbolos y signos que son entendidos entre el emisor y el receptor, así:

- Icono: son las figuras e imágenes.
- Lingüístico: son las letras, los textos, los signos caligráficos, tipográficos.
- Expresión corporal.
- Tono de voz, es decir, la modulación de la voz.

**Ruidos:** Los ruidos pueden ser de los siguientes tipos:

- Psicológicos: evitan que se entienda el mensaje correctamente.
- Semánticos: es el nivel de conocimiento entre el emisor y el destinatario
- Fisiológicas: son los defectos o limitaciones que tiene una persona.
- Físicos: es cuando no hay una buena señal o hay falta de fidelidad.
- Administrativos: son las jerarquías que existen dentro de una empresa.

**Destinatario:** es el sujeto al que le llega el mensaje y pueden ser de dos clases:

- Perceptor: quien decodifica el mensaje codificado de acuerdo a sus necesidades e intereses.
- Receptor: no decodifica el mensaje, solo lo recibe.

**Retroalimentación:** es la respuesta que da el destinatario hacia el emisor.

## **Tipos de comunicación**

Adler, R.B.Y Marquardt. J (2005, p.10) establece que los tipos de comunicación pueden ser:

- Verbal: es decir, aquella que utiliza las palabras y el lenguaje como código. Puede ser oral y/o escrita.
- No verbal: Es la que utiliza lo corporal y gestual como código. La comunicación no verbal es el 80% de lo que consciente o inconscientemente se transmite a través de gestos y señales. Esta se presta a múltiples interpretaciones.

### **1.5.1 Barreras en la comunicación**

Las barreras de la comunicación, de acuerdo Díaz de Santos, se conforman en cinco conjuntos:

- Psicológicas: correlacionadas con los prejuicios, personalidad, antipatías, etc.
- Semánticas: relacionadas al lenguaje, educación, idiomas.
- Físicas o mecánicas: son los errores causados en los medios.
- Actitudinales: unidos a necesidades, valores e intereses.
- Sociograficas: motivados por aspectos como la religión, la edad, el sexo y similares.

En Farmaenlace estos cinco conjuntos de barreras se presentan en mayor o menor grado, lo que significa un limitante para el correcto desempeño comercial.

### **Problemas en la comunicación**

De acuerdo el estudio realizado por Alejandro Formanchuck en el 2008 (pp. 1-2) como Director de Formanchuk & Asociados, estos problemas de comunicación son:

#### **Falta de credibilidad**

Es causada, generalmente, en la comunicación descendente de alta gerencia a colaboradores, ya que el personal duda de sus jefes, debido a problemas suscitados por la falta de confianza, incitados por mentiras, decepciones e incoherencias comunicacionales.

#### **Falta de coherencia**

Es provocada por falta de un cronograma de comunicación adecuado para realizar la transmisión de mensajes internos, aquí no se hace lo que se dice.

#### **Una cultura basada en el secretismo y la desconfianza**

La empresa u organización se guarda información, no comunica, lo cual ocasiona que los colaboradores creen que no confían en ellos y, por lo tanto, no sienten a la empresa como suya.

#### **Un liderazgo negativo**

Se genera cuando los colaboradores y sus líderes no se comunican, pues no mantienen el dialogo con su subalternos.

**Mal manejo del poder**

Se origina porque los mandos medios filtran la información y utilizan a la comunicación como herramienta de manipulación.

**Falta de confianza en la comunicación**

La empresa y los colaboradores aun no entienden las funciones que el Departamento de Comunicación realiza dentro de la organización, lo cual produce desconfianza.

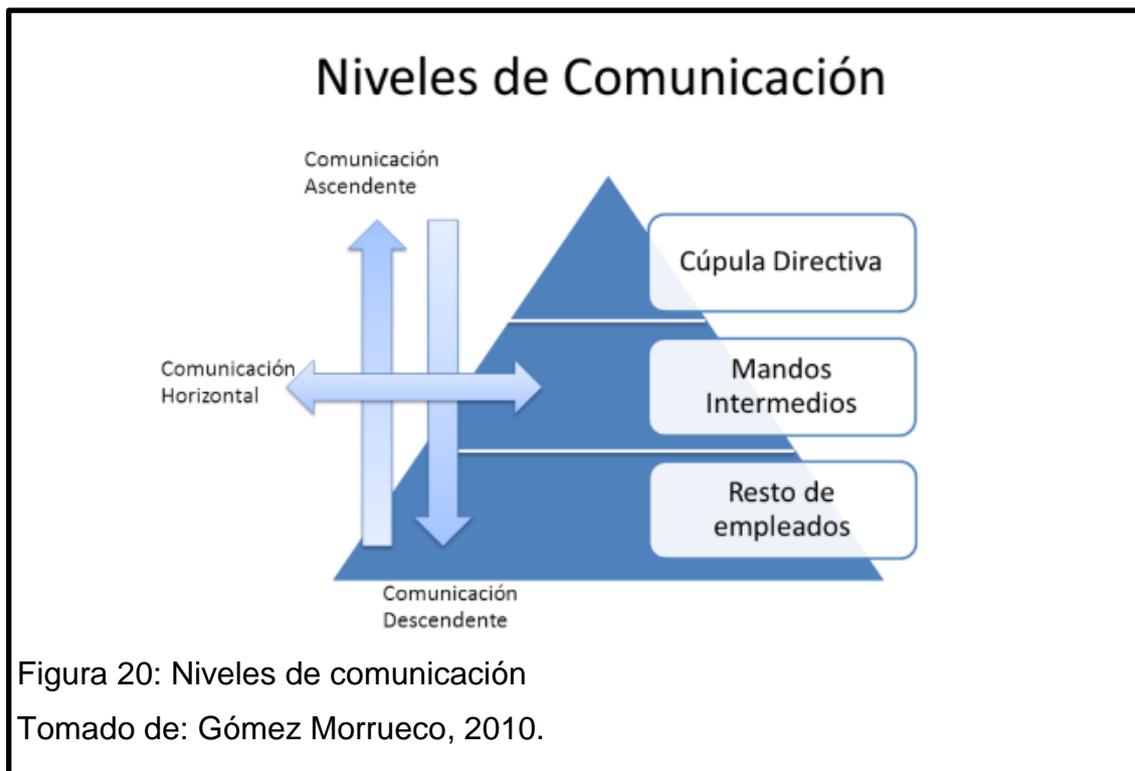
**Una mala estructura organizacional**

Cuando hay altos niveles burocráticos o una estructura organizacional mal conformada se crea confusiones en el público interno, puesto que este no sabrá a quien dirigirse, según las órdenes jerárquicas.

**Subestimar al personal**

La alta gerencia cree que la opinión de sus colaboradores no es importante ni valiosa, lo cual es muy grave.

### 1.5.2 Niveles comunicacionales



#### ¿Qué es la comunicación interna?

La comunicación interna está dirigida al cliente interno, mejor conocido como el colaborador. Trata de retener a los mejores y se basa en la motivación, según lo señala Rafael Muñiz, en su obra Marketing en el siglo 21. (p.1)

#### Clasificación y dirección de la Comunicación interna

- **La comunicación formal:** en esta se establecen tareas, metas, objetivos se caracterizan por procesos y procedimientos (Dykinson, 2007, p. 33) una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente, es planificada, sistemática y delineada por la organización.
- **La comunicación informal:** es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales, que no circula por los canales formales.

(conversación entre los compañeros de trabajo; encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor; entre otros). Tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal. Puede generar malentendidos, chismes y rumores.

En la comunicación interna existen diferentes tipos de comunicación:

- **Descendente:** tiene como fin comunicar a los niveles inferiores las órdenes o noticias,
- **Ascendente:** está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa, busca obtener datos y noticias relacionadas a la moral laboral., socios y colaboradores.
- **Horizontal:** se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico para promover el intercambio de datos e impresiones. La comunicación informal incluye el rumor.
- **Oblicua o transversal:** se presenta no tan solo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones y no necesariamente con un mismo nivel jerárquico.

En Farmaenlace como en cualquier empresa es notoria la existencia de todos estos niveles de comunicación.

## 1.6 Cultura

### 1.6.1 Cultura Corporativa

La cultura corporativa es un componente estratégico de la identidad de la empresa y por ello un factor de gestión o de cambio y también de diferencias, tanto en el interior de la organización como en el exterior, entre la empresa, el mercado y la sociedad. Esto es particularmente destacable en el terreno de los servicios, donde la cultura es el vehículo de la satisfacción del cliente y de los públicos cercanos.

Se dice que la cultura corporativa es el conjunto de valores, necesidades y creencias de los miembros de la organización, es decir, cómo se piensa y cómo se hacen las cosas. Generalmente, se la transmite o es un legado de los fundadores de la empresa (Costa, 2009, p.25).



Figura 21: Cultura organizacional

Tomado de: Arellano Alejandro, 2013.

## Funciones de la Cultura Organizacional

- Función de integración: mejor conocida como conexión interna.
- Función de coordinación: establece el procedimiento para la aplicación de normas y valores. Responde a las preguntas ¿qué? y ¿cómo?, ¿cómo nos entendemos mutuamente?
- Función de identidad: es la personalidad de la empresa.

## Elementos

Se dan por los caracteres del entorno compartido, tecnología, hábitos y modos de conducta:

**Creencias:** qué es lo que hace la empresa, filosofía y valores

**Valores:** cómo actúa la empresa u organización.

**Pautas del lenguaje:** terminología o códigos internos, solo conocen los colaboradores de la empresa, generalmente son utilizados para guardar información de la organización.

**Conductas:** cómo se comporta el público interno ante el público externo.

**Actitudes:** conductas de los colaboradores. (TPM, 2007, p.7)

## Tipos de cultura corporativa

**Cultura fuerte:** tiene alta intensidad de adhesión, con poca rotación del personal, valores definidos y alto nivel de fidelidad y compromiso organizacional.

**Cultura débil:** poca participación de los colaboradores y bajo nivel de compromiso y fidelidad.

### 1.6.2 Políticas administrativas

Farmaenlace cuenta con la reglamentación y las políticas permanentes, en diferentes áreas tales como:

**Las 10 políticas de servicio al cliente**

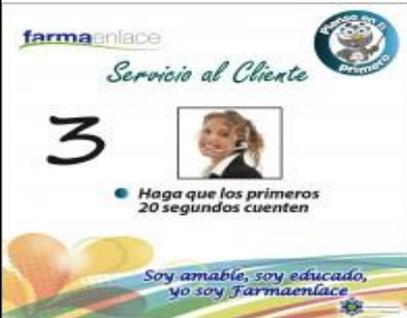
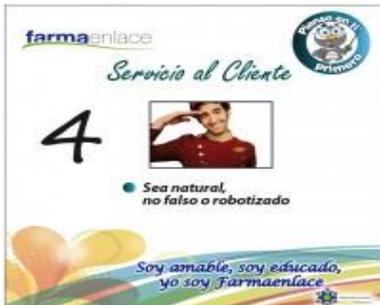
 <p style="text-align: center;"><b>1</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Servicio al Cliente</i></p> <p style="text-align: center;">● No haga esperar al cliente/usuario, saludelo de inmediato</p> <p style="text-align: center;"><i>Soy amable, soy educado, yo soy Farmaenlace</i></p>	 <p style="text-align: center;"><b>2</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Servicio al Cliente</i></p> <p style="text-align: center;">● Dar atención total, sin distracciones o interrupciones</p> <p style="text-align: center;"><i>Soy amable, soy educado, yo soy Farmaenlace</i></p>
Salude a su cliente de inmediato	Dar atención total
 <p style="text-align: center;"><b>3</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Servicio al Cliente</i></p> <p style="text-align: center;">● Haga que los primeros 20 segundos cuenten</p> <p style="text-align: center;"><i>Soy amable, soy educado, yo soy Farmaenlace</i></p>	 <p style="text-align: center;"><b>4</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Servicio al Cliente</i></p> <p style="text-align: center;">● Sea natural, no falso o robotizado</p> <p style="text-align: center;"><i>Soy amable, soy educado, yo soy Farmaenlace</i></p>
Los 20 primeros segundos	Ser natural
 <p style="text-align: center;"><b>5</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Servicio al Cliente</i></p> <p style="text-align: center;">● Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo)</p> <p style="text-align: center;"><i>Soy amable, soy educado, yo soy Farmaenlace</i></p>	 <p style="text-align: center;"><b>6</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Servicio al Cliente</i></p> <p style="text-align: center;">● Sea agente de su cliente, si no puede resolver el problema, ayude a ver quién puede.</p> <p style="text-align: center;"><i>Soy amable, soy educado, yo soy Farmaenlace</i></p>
Demostrar energía	Ser agente de su cliente

Figura 22: Políticas de servicio al cliente Farmaenlace



Usar su sentido común



Ajustar sus reglas



Los últimos 20 segundos



Cuidar su imagen.

Figura 22: Políticas de servicio al cliente Farmaenlace (Continuación)

Tomado de: [www.farmaenlace.com](http://www.farmaenlace.com)

## Los 7 pecados del servicio



Figura 23: Siete pecados del servicio

Tomado de: [www.farmaenlace.com](http://www.farmaenlace.com)

## **1.7 Públicos**

Los públicos de una organización están conformados por individuos que dependen en mayor o menor grado de ella. Estos públicos se clasifican en externos e internos.

### **1.7.1 Público externo**

Grupos sociales con cierto interés a sus miembros que no son parte de la organización, (Mendoza, 2010, p. 2).

Los públicos externos se clasifican en tres grupos:

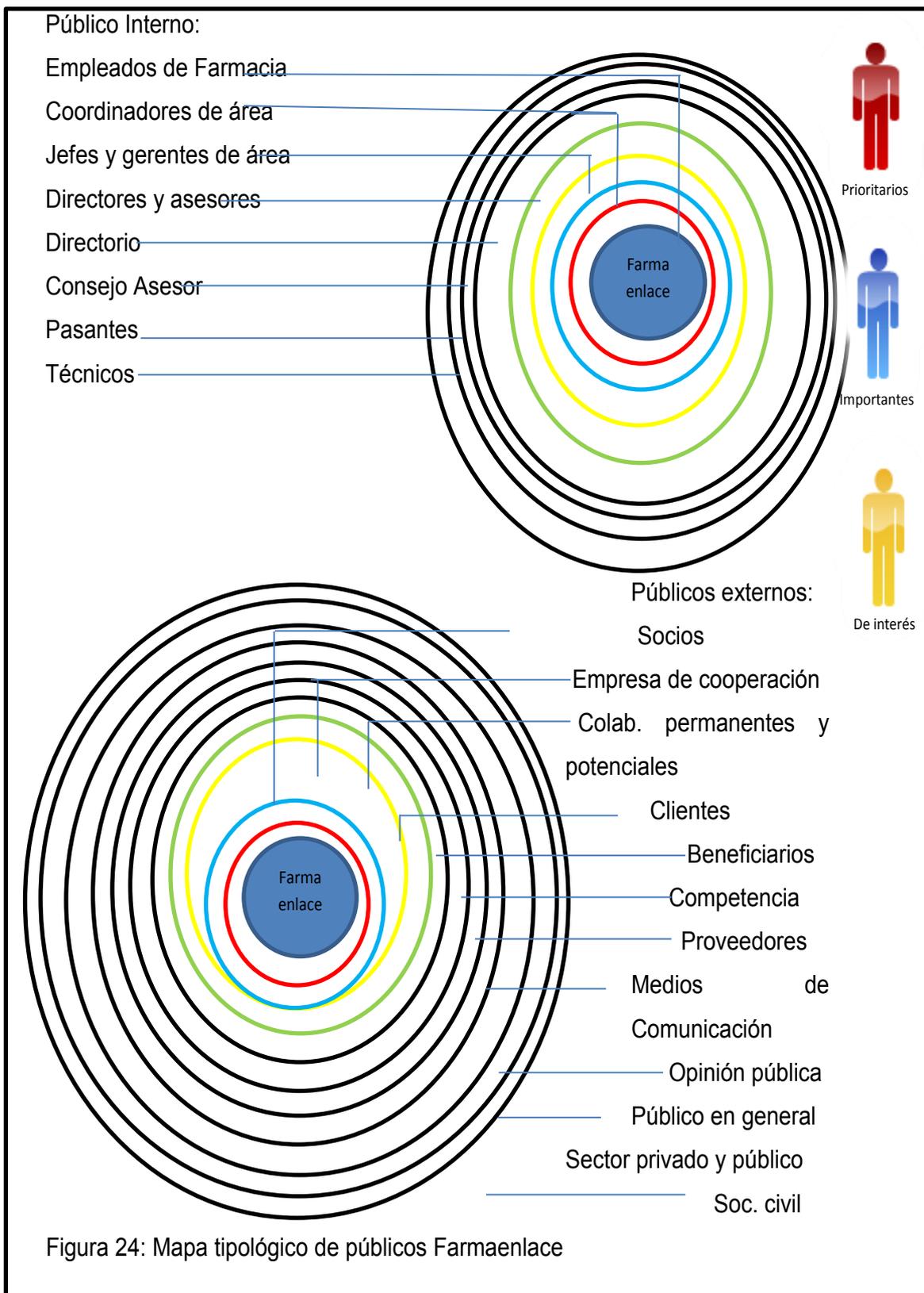
- Públicos efectivos (clientes, proveedores)
- Públicos potenciales (futuros compradores)
- Públicos indirectos (gobierno, entidades, empresariales, comunidad)

### **1.7.2 Público interno**

Los grupos sociales afines que forman parte del orgánico de la empresa o institución, (Mendoza, 2010, p. 3).

Dentro de Farmaenlace, la comunicación está dirigida a los públicos interno y externo, y están conformados por:

Figura 9. Público afectado  
Mapa tipológico de públicos



## 1.8 Fundamentación teórica

La comunicación siempre ha sido y será de enorme importancia en la vida diaria de los seres humanos, pues es el medio que permite la interrelación. En el caso de las organizaciones o empresas constituye una herramienta a través de la cual llega a un público determinado, por esta razón es fundamental que la información sea la más atinada y adecuada a las circunstancias y al entorno, pues deberá siempre ajustarse a la personalidad de las entidades e instituciones, a fin de no disminuir el impacto del mensaje y mantener el contexto correspondiente.

En este punto cabe destacar que para el criterio de Víctor Soria M., (1982), (p. 201) el mensaje es la substancia y el contexto es la intención o el sabor.

Al referirse al impacto de la comunicación en el personal de las empresas, Boland, Carro, Stancatti, Guismano y Banchein (2007, p. 88), señalan que tiene un gran efecto motivacional, pues cuando los empleados conocen las estrategias, los objetivos, las responsabilidades y otros aspectos de vital importancia, se nota más colaboración y coordinación en ellos, así como también existe menor incertidumbre y por ende se genera mayor compromiso con la entidad.

La empresa Farmaenlace está consciente de que una de las falencias que tiene la empresa es, sin lugar a dudas, el aspecto comunicacional, incluso a criterio de sus directivos es un problema que afecta al cliente externo y naturalmente trae como consecuencia notables pérdidas económicas, por lo que se ha visto la necesidad de reforzar esta área y efectuar una serie de acciones que permita superar cualquier eventualidad en este sentido.

A nivel interno, el ingeniero Carlos Chiriboga, Gerente de Operaciones de Farmaenlace dice que si esto no se atiende con la rapidez que el caso amerita, puede llegar a causar notables pérdidas económicas a la empresa. Destaca

que principalmente puede darse una falta de capacidad de reacción ante determinadas situaciones; lo cual, de hecho, podría ser aprovechada por la competencia, pues no se conoce a ciencia cierta la experiencia de la misma en esta clase de contextos.

En este punto vale destacar que en la actualidad tanto la competencia como las empresas de todo tipo están trabajando a fondo en temas de comunicación especialmente, en los aspectos relacionados con la Gestión de crisis, puesto que se han dado cuenta de la validez de esta herramienta.

### **Plan y un manual de crisis**

A fin de conocer la reacción de quienes laboran en campo farmacéutico ante una situación de crisis, se realizó un pequeño muestreo, donde se utilizó la encuesta dirigida al público interno (personal) y es así como se pudo detectar que ante una crisis, el 100% de los empleados no sabe cómo enfrentarla, por lo que se consideró indispensable que cuente con un plan estratégico y el manual respectivo para poder superarla. Además, los entrevistados manifestaron que no tienen ni la menor idea de quién es el responsable en informar sobre este tema o quién es el vocero ante los públicos internos y externos.

Siendo factible que Farmaenlace pueda atravesar un escenario de crisis que le impida brindar la calidad del servicio que suele suministrar, por circunstancias que se mencionan a continuación:

- La falta de aplicación masiva del protocolo comercial instituido por la empresa y base fundamental en la calidad del servicio.
- La falta de demanda laboral por parte del personal para farmacias, situación que ya se ha dado en algún momento, así pues ya se ha tenido pre crisis por esta situación, actualmente se vive una, ya que no es un mercado de interés en el medio nacional.

- Las medidas gubernamentales o de los organismos de control como el Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia, ARCSA, que no daba los permisos respectivos para abrir nuevas farmacias, lo cual significó que 60 locales de Farmaenlace aproximadamente no se puedan inaugurar a tiempo, generando un nivel de desatención cierto segmento de mercado o sea a algunos clientes en los primeros meses del año.
- La inconformidad del personal por aspectos remunerativos y políticas administrativas, pese a que existe una regulación al respecto, la misma que es cumplida.
- El problema en el tiempo y/o la calidad de mercadería por parte de los laboratorios, a veces con productos a punto de caducarse.
- Los importantes problemas financieros que en determinado momento podría tener la empresa ante situaciones puntuales.
- Las quejas por parte de clientes por el tiempo de servicio, calidad de producto, abastecimiento de producto, etc.; problemas que actualmente se enfrentan.
- El robo masivo o vandalismo a las farmacias de Farmaenlace.
- Incendio, terremoto u otro similar en Casa Matriz principalmente.

Al preguntársele al Gerente de Operaciones de Farmaenlace sobre lo que para él es crisis, indicó que “es una situación grave que se sale de control y al indagar sobre qué sería entonces crisis en Farmaenlace, dijo que “sería un momento en el que las condiciones para el funcionamiento de Farmaenlace serían prácticamente imposibles de manejar”.

Además, desde su punto de vista, señala que las situaciones principales para que se diera una crisis en Farmaenlace serían de origen financiero, pero poco

probables a la vez, por la estabilidad económica de la compañía. Otro motivo sería por el desabastecimiento de productos, muy posible aunque cuando se ha presentado algo similar se ha comercializado los equivalentes. Agregó que los motivos relacionados con el personal no son aplicables por la ausencia de sindicatos y por mantener reglas muy claras en lo laboral.

Al respecto, el Dr. Pablo Muñoz, Director de Comercialización y Marketing, expresó que en caso de presentarse una crisis en la empresa, sin que se tomen acciones que la contrarresten a tiempo, originaría el cierre de más de 300 farmacias, lo que perjudicaría a la comunidad de manera muy significativa, puesto que se limitaría la posibilidad de contar con la medicina necesaria y por ende afectar aún más la salud de los pacientes.

Por todo lo mencionado y en un afán de estar siempre preparados para enfrentar cualquier situación de crisis, la empresa reforzará el Servicio al Cliente, creando una red de comunicación apropiada, que se encargará el departamento respectivo, el cual basará su trabajo en la investigación realizada en el presente proyecto. Con su implementación y seguimiento, Farmaenlace podrá garantizar una mejor atención al usuario y la comunidad, adicionalmente, dejará un legado y ejemplo a seguir por otras empresas del sector.

En este trabajo se cruzarán los datos cuantitativos y cualitativos en un plan general de comunicación, que estará visualizado en las matrices correspondientes. Para una mayor efectividad, el proyecto plantea que a la par del desarrollo de la investigación, también se implemente el departamento de Servicio al Cliente, a fin de contar con una constante e inmediata actualización de datos y acciones.

Dentro de este cambio comunicacional que se propone, el cual incluye mecanismos, instrumentos, tipos y estilos de comunicación, se encuentra la creación del manual de crisis y el plan de comunicación, en los que constarán las directrices que la empresa debe ejecutar ante esta clase de situaciones.

Para poner en práctica este proyecto es importante identificar el público objetivo tanto interno cuanto externo.

Igualmente, en este estudio se tomará en cuenta los resultados que arrojen las encuestas, entrevistas y demás herramientas utilizadas en esta investigación.

Cabe agregar que la incorporación y adaptación de estas nuevas políticas para sobrellevar una situación crítica, en base a la elaboración de una planificación estratégica comunicacional de gestión de crisis, es posible, ya que las organizaciones al ser catalogadas como organismos vivos por esta, por un grupo de personas que son volubles y readaptables al cambio es viable (Toffler 2008 p. 325).

La aplicación y utilización correcta de algunos medios de comunicación, emitiendo siempre como mensaje el desarrollo y fortaleza que posee Farmaenlace, sin perder de vista la objetividad de su identidad corporativa como baluarte, será fundamental para incidir en los cambios positivos y el soporte comunicacional que se desea plantear en un manual estratégico, que busca establecer los procesos y políticas a seguir antes, durante y después de un escenario de crisis.

Farmaenlace es una empresa que no ha manejado programas de comunicación y los pocos que existen no cubren las expectativas mínimas de los clientes y la organización en sí, situación que se hace mucho más grave cuando se trata de enfrentar algún riesgo o escenarios de crisis.

En un afán de mejorar esta situación, Farmaenlace Cia. Ltda. tomará en consideración la presente investigación, motivo de este proyecto, que tiene como finalidad lograr un cambio comunicacional, con la elaboración de un plan estratégico de comunicación y un manual de crisis, que se los elaborarán en base a los resultados del estudio y en coordinación con el departamento de Servicio al Cliente, recientemente creado ante la expectativa de esta tesis.

### 1.8.1 Constelación de atributos

En este punto vale señalar que la constelación de atributos es la estructura de atributos que actúan e interactúan entre sí, un tramado que es motivado por la empresa como núcleo o centro de la acción y que en definitiva significan la conducta de la compañía. En otras palabras y, de acuerdo al criterio de Joan Costa, es la representación gráfica de las asociaciones mentales, es un método asociativo que indica la estructura de la imagen, que puede ser cualitativa y/o cuantitativa. (2010; p. 112)

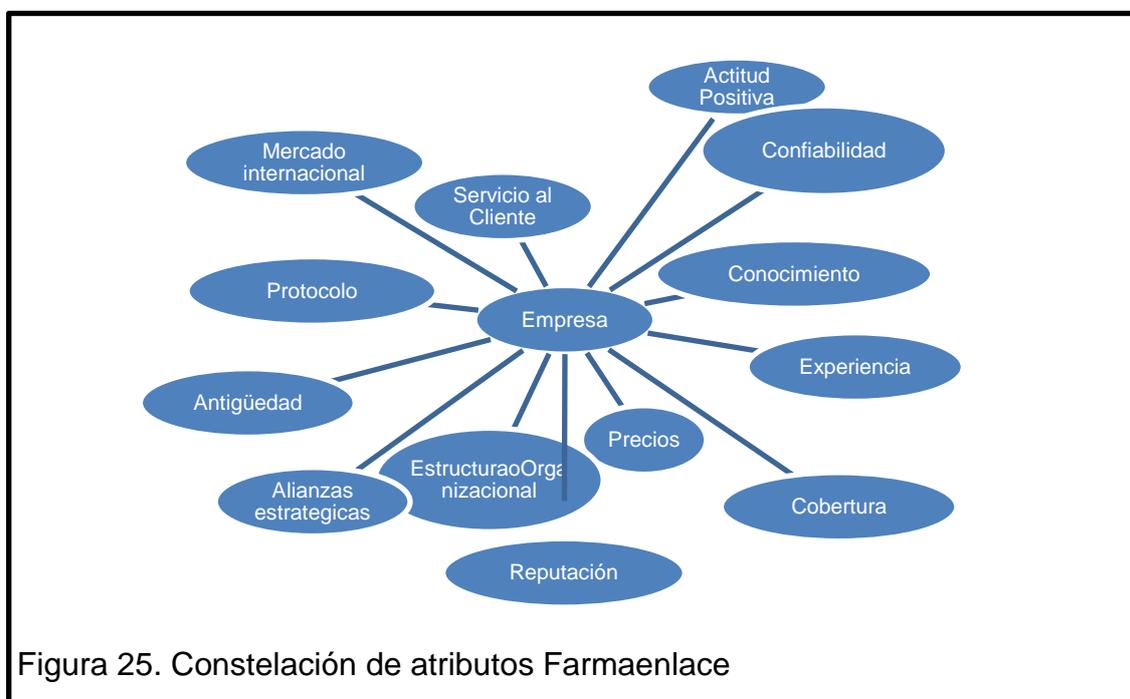


Figura 25. Constelación de atributos Farmaenlace

### 1.8.2 Modelo de imagen

En base a la constelación de atributos se genera la Imagen real de la empresa y se la proyecta como el modelo de imagen que debería existir, acercándose tales atributos al núcleo, ente motivador o centro del diagrama que es justamente la empresa como tal, indica lo que se es y lo que se debería ser (Costa, 2010, p. 108).

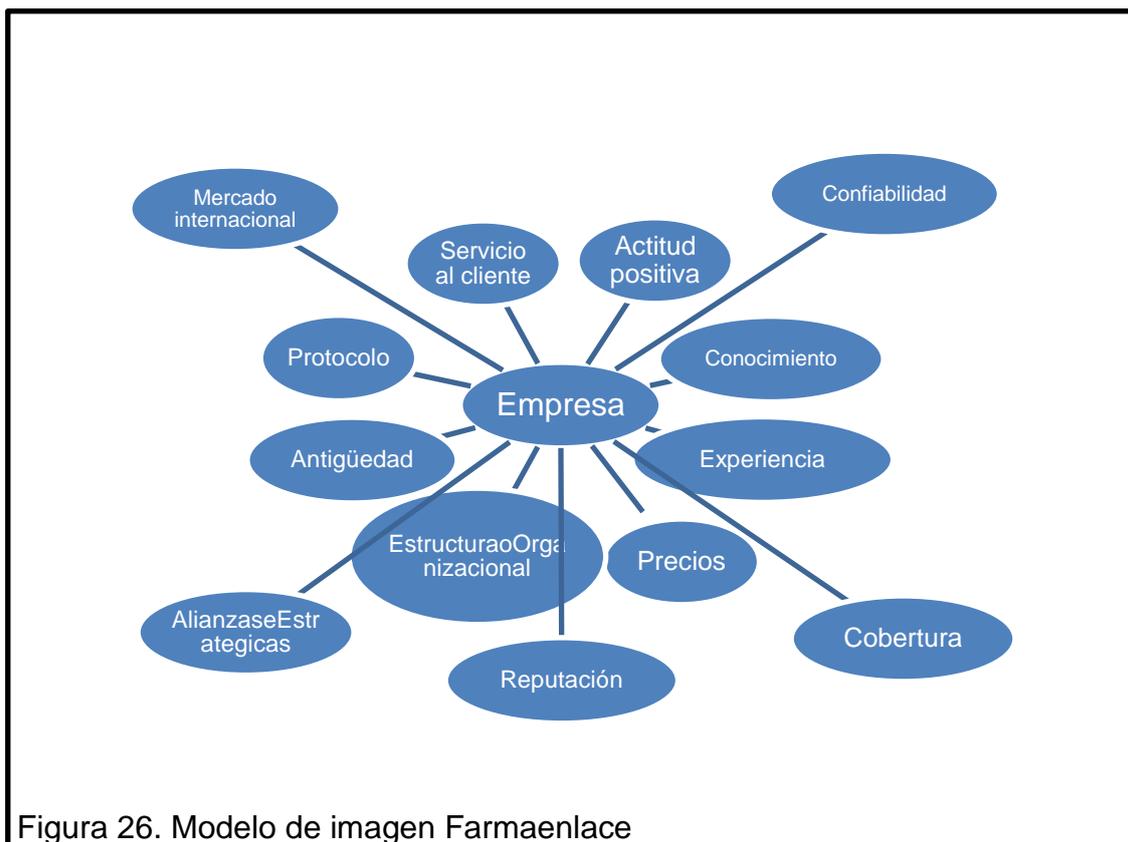


Figura 26. Modelo de imagen Farmacéutica

### 1.8.3 Identidad

Para Joan Costa, la imagen es el conjunto de hechos y mensajes que refleja la empresa a través de la personalidad, que sintetiza lo que se envía al entorno social, la hará diferenciarse de las demás y colocarse en mayor o menos escala. La propia empresa se dará a conocer a través de sus propias normas y comportamientos, la cultura de la empresa.

La reputación es un capital de confianza de solvencia ética, es el reconocimiento que los públicos dan a la empresa

La identidad corporativa de una empresa o marca se define como un conjunto de atributos y valores que toda empresa, es el ADN. Su personalidad, su razón de ser, su espíritu o alma. (Costa, 2010, pp. 64, 66, 110)

Elementos de la identidad corporativa en Farmaenlace son:

- Nombre: Farmaenlace Cía. Ltda.
- Slogan: Ser Feliz te hace bien
- Cromática: Color azul oscuro, con verde claro y blanco con blanco
- Logotipo: Uno por cada cadena
- Misión: ya fue detallada anteriormente
- Visión ya fue detallada anteriormente
- Valores: ya fue detallada anteriormente
- Filosofía y factores: ya fue detallada anteriormente
- Valor agregado o diferencia comercial: Precios competitivos y servicio al cliente preferencial

### **Identidad corporativa**

La identidad corporativa en el ADN de la empresa u organización, esta define los siguientes elementos de la empresa:

- Misión
- Visión
- Valores Corporativos

## 1.9 Diagnóstico de la situación comunicacional

Haciendo un poco de historia, Farmaenlace llevaba a cabo la comunicación interna al igual que todas las empresas, caracterizada por el uso de medios como los señalados a continuación:

- Mails internos: documentos mediante los cuales se daban disposiciones, indicaciones y se informaban las reglamentaciones de la empresa.
- Memorandos: era la forma más tradicional, antes incluso de los mails internos, para comunicar o informar cualquier situación dentro de la empresa.
- Informes escritos: trabajos que se presentaban internamente para dar a conocer las órdenes de distinto género.
- Reuniones: sesiones de trabajo que se efectuaban, por disposición de las gerencias o jefaturas, con el fin de determinar procesos o proyectos internos, estos eran aspectos relacionados con temas específicos de la empresa.
- Mesas redondas: se realizaban para compartir información técnica con el personal y así atender asuntos de área específica.
- Carteleras: información sobre la empresa, normas o más datos de interés dirigida a todo el personal y a veces para un sector de la compañía.
- Fax: era la manera más básica para el envío de informes o documentos.

### Resultados de esas aplicaciones

- Justo y necesario: se hacía solo lo indispensable.
- Lentitud: los tramites se volvían burocráticos y pocos efectivos.

- Áreas de archivo grandes y un manejo manual: los espacios para archivar toda la información eran amplios, el trabajo en sí demandaba mucho tiempo.
- Desinformación relativa: la empresa contaba con información atrasada e incompleta, lo que impedía tomar decisiones adecuadas.
- Incumplimiento de la normativa: por mal manejo de la comunicación se generaba una desinformación, procesos se incumplía ciertos lineamientos de la normativa.
- Excusas perfectas para una gestión mediocre: el uso de estos medios permitía justificar cualquier falla o error, pues se sobreentendía las limitaciones que tenía la empresa en lo que materia de comunicación se refería.

### **Medios actuales**

- Mails internos: estos tienen hoy en día una enorme importancia por su rapidez, por lo precisos y concisos que pueden resultar, de la apertura para adicionar adjuntos y anexos de diferente índole como son archivos en Word, Excel, Power Point, entre otros.
- Intranet: son programas informativos interactuantes con los usuarios, que permiten contar con todos los datos referentes a temas como permisos, vacaciones, disposiciones del personal entre otros.
- Mensaje en red: son recados subidos a la nube y contestados por la misma vía.
- Mensaje celular: este tipo de recados es por el sistema SMS y puestos en marcha de manera inmediata.
- Whatsapp: no tan utilizado, pero prácticos. En ciertos momentos se logra contar con la efectividad correspondiente.

- Central telefónica y de datos: es una herramienta de enorme importancia no solo para la comunicación de voz, sino también de datos si es totalmente necesario.
- Llamadas tripartitas y manos libres: a veces el manejo de este tipo de llamadas son necesarias.
- Videos conferencia: se lo usa básicamente para comunicación ejecutiva entre las diferentes ciudades en que opera Farmaenlace.
- Informes: cada vez son más completos y digeribles gracias a la tecnología que se utiliza.
- 1800: es el medio de comunicación externa principalmente, pero de ser totalmente necesario se procede para información interna de la empresa.
- Carteleras: este medio es cada vez menos utilizado, pero es efectivo de manera eventual.
- Reuniones: se sigue llevando a cabo y su seguimiento es virtual, siendo muy aconsejables para esclarecer aspectos que causen controversia.

### **Actores**

- Talento Humano: tiene a su cargo todo lo relacionado con el personal de la empresa. Es la encargada de comunicar a la empresa todo lo relacionado con el personal, aspectos como ingresos, permisos, vacaciones entre otros.
- Operaciones: atiende la operatividad de las unidades comerciales, es decir, de las farmacias en todo sentido y de ella depende el éxito de la gestión.
- Servicio al Cliente: supervisa la atención al cliente y comunica cualquier aspecto a mejorarse en este ámbito.

- Ventas: da el seguimiento al sistema comercial interno, así como los registros pertinentes y el desempeño mercantil.
- Proyectos: organiza la apertura de nuevos negocios ya sea por productos o por nuevas unidades comerciales.
- Farmacias: son las unidades de comercialización con número superior a las 350 y constituyen la razón de ser de la empresa, requieren informar y estar informados de manera constante y permanente.

### Otros

Logística, Contabilidad, Sistema entre los principales deben tener una comunicación efectiva, asertiva y oportuna, por lo que todas las unidades de la empresa utilizarán sus recursos para que esto se produzca.

### Acciones

- **Informativas:** la primera actividad a cumplir es informar cualquier novedad que se presente en las farmacias o en las unidades administrativas de manera profesional y responsable.
- **Normativas:** toda la reglamentación interna debe ser puesta en conocimiento de cada área involucrada y de cada gerencia que participe en determinado proceso.
- **Seguimiento:** cada unidad comercial o administrativa deberá contar con un seguimiento a su actividad, esto es informando cualquier novedad a presentarse o la normalidad de las mismas.

## Situaciones

- **Informes:** estos deberían ser comunicados a todos los involucrados.
- **Quejas:** se informa a las unidades pertinentes de las fallas errores o desviaciones que se presentan y no son parte de la normalidad de las unidades.
- **Sugerencias:** todo aquello que pueda ayudar al mejoramiento y crecimiento de la empresa se comunicará a la misma.
- **Descargo:** en lo referente a mercadería deteriorada, productos caducados y otros se informará a la empresa estas particularidades.

**Síntesis:** en conclusión se puede decir que a la fecha la empresa Farmaenlace no se ha tomado muy en serio la comunicación, peor aún en lo referente a situaciones de crisis, ya que no cuenta con un departamento especializado, documentos de soporte ni el personal capacitado, debiendo crearse a la brevedad posible todo aquello que apoye a la ejecución de una comunicación empresarial segura y responsable.



Figura 27: Comunicación 2.0 y Medios Sociales

## CAPÍTULO II

### 2. LA COMUNICACIÓN EN LA PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS CON EL PLAN ESTRATÉGICO DE CRISIS

#### 2.1 Definición de crisis

Crisis procede de la palabra griega Krisis, este a su vez viene del verbo Krinein, que significa decidir o separar. Para el pueblo chino son dos expresiones: peligro y oportunidad.

La situación definida como crisis es la que es sentida como acontecimiento que los llevará a un proceso de desorganización y caos personal, profesional, individual y colectivo (Elizalde, 2004, p1).

Al parecer la definición es la más acertada, puntual y precisa es la propuesta por la Comisión de Investigación de Dircom 2008 que dice que crisis es “situación no prevista en la organización o en su entorno que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación” (García, 2010, p. 46).



Figura 28: Huelga

Tomado de: Sáenz, Elena.

## 2.2 Características de una crisis

De acuerdo al Manual de Gestión de la comunicación en situaciones de crisis, esta se caracteriza por tener los siguientes elementos:

**Sorpresa:** la crisis generalmente asombra a las empresas, según el grado de afectación, por lo que se debe priorizar la evaluación constante para actuar ante lo inesperado.

**Falta de información:** es menester contar con todo el conocimiento para ser partícipe de las decisiones que produzcan la solución.

**Escala de acontecimientos:** la crisis conlleva situaciones o efectos secundarios que con un seguimiento adecuado se puede contrarrestar el efecto domino.

**Sensación de pérdida de control:** durante la crisis se va a tener esta sensación por la impaciencia y el desconcierto, se pensará que no se tiene el sartén por el mango, por lo que es necesario contar con planes de contingencia aplicables a la problemática.

**Foco de atención:** los públicos estarán pendientes de las acciones que se asuman, por lo que se debe proceder de manera inmediata para evitar el crecimiento del problema o la generación de una nueva crisis.

**Sensación de persecución:** como los públicos se encuentran atentos a las acciones, en el apuro se tiende a sentirse perseguidos por la situación, lo importante es tener la calma en la prevención, durante y después de la crisis.

**Pánico:** debido a la incertidumbre y el desconocimiento, los involucrados en las crisis tienden a sentir miedo y pánico, por lo que se debe tener un alto grado de predisposición para solucionar la situación de manera inteligente.

**Enfoque a corto plazo:** las respuestas inmediatas no deber ser para borrar la situación si no para crear el historial de la misma; para iniciar los trabajos de recuperación. (Icetex, 2010, pp.11-12).



### 2.3. Causas para creación de crisis

Las posibles causas que puedan provocar la creación de una crisis se sintetizan en tres grandes categorías:

**Ataques a las empresas por agentes externos o internos:** estas pueden venir del interior y/o exterior de la empresa atacando al patrimonio físico, sistemas informáticos, procesos, entre otros.

**Accidente que ponen en riesgo a cualquiera de los *stakeholders* (partes interesadas de la empresa):** son 3 grupos que se presentan por este tipo de accidentes:

- Daño a personas por productos o error técnico en general.

- Denuncias.
- La inesperada pérdida del personal fundamental.

**Las acciones dañinas por parte del personal de las empresas:** pudiendo ser:

- Riesgo conocido.
- Desempeño laboral negligente.
- Violación regulatoria regular o deliberada.

Otras causas para que se presenten las crisis son las siguientes:

**Vulnerabilidad** de la compañía, pues operan en áreas inseguras o vulnerables y no siempre se tiene la posibilidad de brindar el soporte correspondiente.

**Adversidad** y hostilidad que supera el ámbito de actuación (competencia, oportunistas y ciberdelincuentes, etc.).

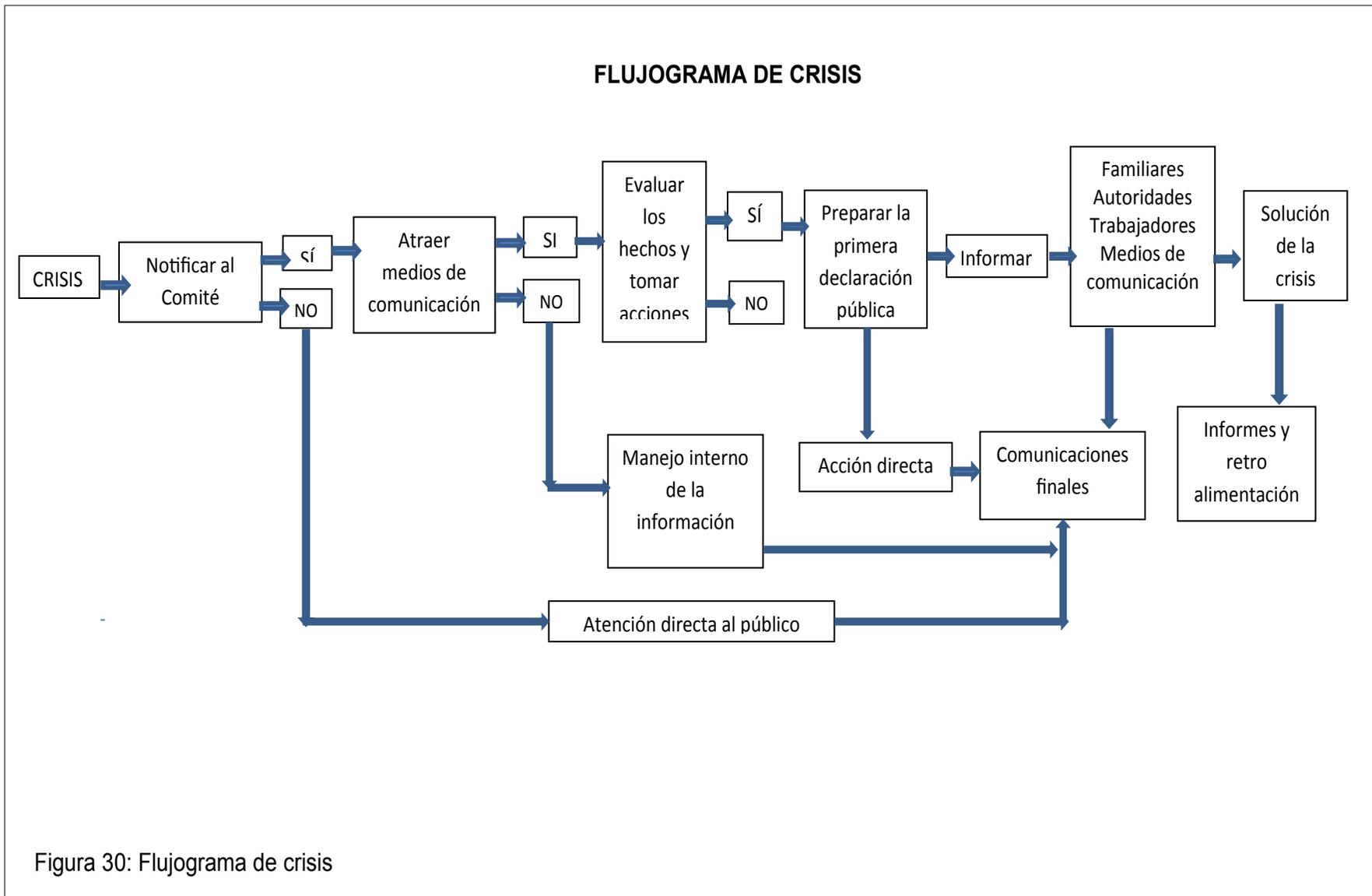
**Atención permanente de la opinión pública** y dar prioridad informativa por parte de los medios de comunicación. (Carreras Roberto, 2008, p18).

#### **2.4. Fases en el desarrollo de una crisis**

Ana María Enrique Jiménez, (2007. p.130) en su tesis doctoral La Crisis de Fontaneda señala que esta se reconoce en las siguientes fases:

- Preliminar. En la que se presiente la crisis debido a que presenta algunos signos, como son: descontento de los consumidores, manifestaciones, etc.

- Aguda. Se nota la presión de los medios de comunicación y la especulación de la información, dura entre horas y algunas semanas.
- Crónica. Debido al conflicto la empresa tiene que enfrentar acciones jurídicas, administrativas, corporativas, entre otras.
- Postraumática. Se extraen conclusiones por la crisis. Pudiendo tomar acciones traumáticas como son reestructuraciones, despidos y nuevas estrategias.



Otra manera de indicar las fases de la crisis, según Roberto Carrera es con:

- Detección de señales: investigar, escuchar y evaluar permanentemente.
- Preparación y prevención: evitar que se presente y si se dice en caso estar preparados.
- Gestión comunicacional: tratar la crisis.
- Contención o control: hacer todo lo posible para que la crisis no afecte a sectores no contaminados.
- Recuperación: adecuar sus programas para reanudar la actividad según las nuevas situaciones.
- Aprendizaje: examen de lo suscitado

## 2.5. Tipos de crisis

Es muy complejo establecer una tipología exhaustiva de crisis, pero, se suelen diferenciar la crisis según sus acontecimientos, gravedad, efectos, etc., así:

**a. Según la naturaleza de los acontecimientos:** para especialistas J. L. Piñuel y M. H. Westphalen (1993. P3) se clasifican de la siguiente manera:

- Endógenos/exógenos: endógeno cuando su objetivo es de orden interno y luego con los públicos externos.
- Técnicos/políticos: es cuando la crisis es de carácter técnico o por un punto de vista. Es más prevenible el técnico que el político.
- Acontecimientos objetivos/subjetivos: la crisis es de origen objetivo (despidos, un atentado, una guerra, cambios políticos, etc.) o por algo subjetivo (declaraciones polémicas, un rumor, etc.)

También pueden reconocerse como:

**b.** Otras maneras de clasificar las crisis es en función del tiempo:

- Inmediatas: no se dispone de tiempo para indagar.
- Desarrollo: aún existe algo de tiempo para averiguar.
- Permanentes o crónicas: constantemente aparece en los medios manteniéndola viva.

**c.** Otra manera de clasificar a las crisis, conforme lo señala Roberto Carreras en su libro *Gestión de Crisis* es por la actitud funcional:

- Crisis evitables: son las que una actitud oportuna e inteligente las empresas lo pueden eludir (acoso, huelgas, boicot, etc.).
- Crisis no evitables: tienen que ver con fenómenos naturales o la fatalidad, (accidentes o desastres naturales) (Carreras, 2008, p.18).

**d-** Según la gravedad se clasifican en rojo, amarillo y verde; así:

- El nivel rojo (máxima gravedad) supera el ámbito local, además despierta enorme interés a las autoridades pudiendo ser que para Farmaenlace una huelga nacional o irresponsabilidad en el manejo de productos psicotrópicos en gran escala.
- Nivel amarillo (gravedad intermedia) es del ámbito local y despierta interés en autoridades locales, periodistas y vecinos; es el caso de intoxicación y muerte de un cliente causado por mala dispensación de medicamentos.

- Nivel verde (pequeña gravedad) siendo del ámbito local no tienen consecuencias graves, es el caso de un incendio o accidente en oficinas sin heridas de gravedad. (Enrique, 2007, p. 104).

A veces los niveles mencionados se indican de forma numérica o por letras A, B y C. (Lozada, 2010 pp. 142).

e. Según los efectos se clasifican las crisis en función de las consecuencias que produce:

- Explosivas: accidente, fuego, evento notable y con impacto.
- Inmediatas: entrevista relevante o informe televisado, problema medioambiental.
- Crisis en construcción que si pueden ser anticipables, negociaciones sindicales, despidos.
- Las crisis continuas que pueden volverse crónicas, (Lozada, 2012, p.33).

## **2.6. Actores de una crisis**

Los principales actores de Farmaenlace en una crisis son los siguientes:

- Los organismos de control.
- Decisiones de casa Matriz y dirección de la compañía
- Trabajadores y grupos afectados.
- Consumidores en general.
- Organizaciones políticas y decisiones del Estado.

- Competencia.
- Medios de Comunicación.



Figura 31: Tensión de crisis

Tomado de: Aguilera, Jorge

## 2.7. Preparación para una situación de crisis

Los responsables de la empresa para prepararse para la crisis deberán tener cuidado en:

- Atención del entorno y supervisión de rumores
- Análisis de posibles conflictos
- Análisis de la relación con los públicos
- Crear el plan de contingencia que incluya estrategias tácticas, canales, alarmas, etc.
- Establecer el comité de crisis con nombramiento y capacitación del portavoz.

- Entrenamientos, simulacros y simulaciones.  
(Carreras, 2008, p.19)

## **2.8. Público afectado**

- Público
- Productos
- Procesos
- Distribución
- Seguridad
- Empleados
- Mercados
- Todo el conglomerado se informa en el siguiente gráfico.

(Carreras, 2008, p19)

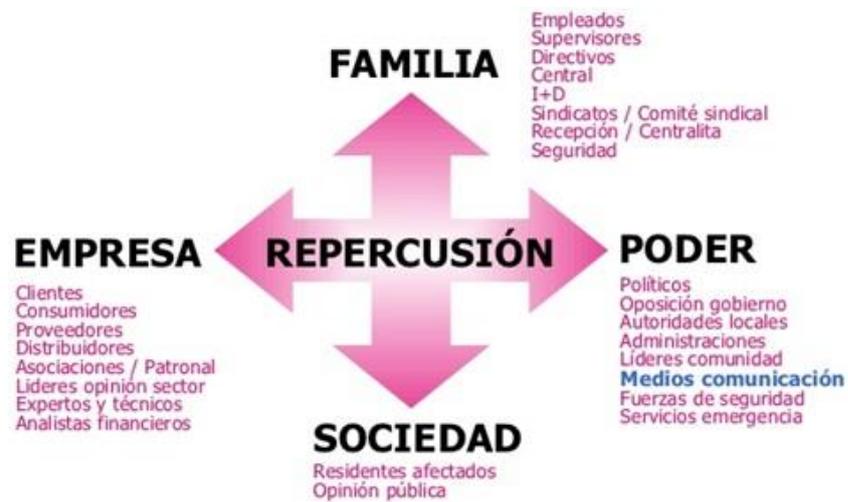


Figura 32: Público afectado

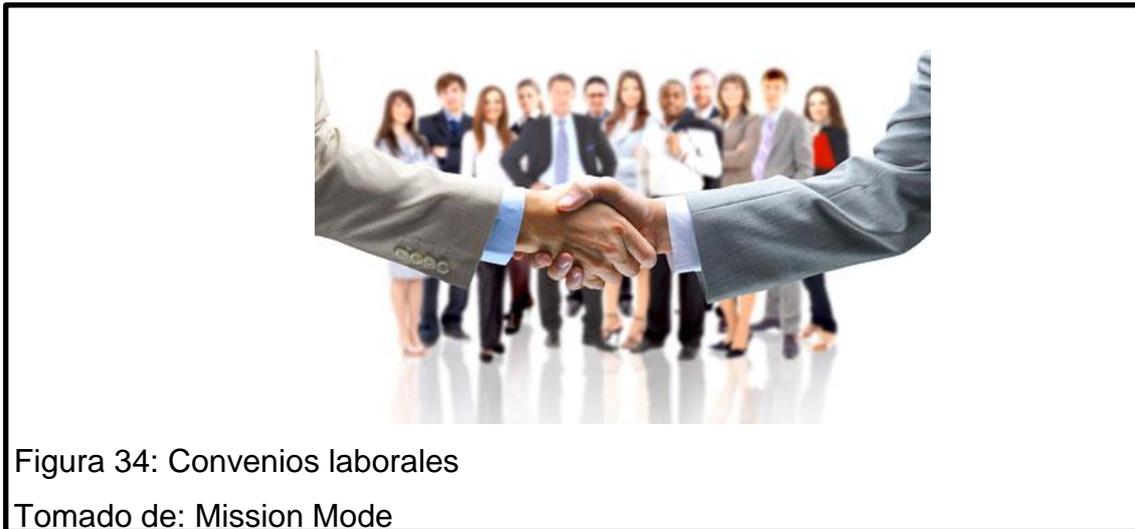
Tomado de: (Carreras, 2008, p7)



Figura 33: Metodología de la crisis

Tomado de: (Carreras, 2008, p10)

## 2.9. Plan de crisis



El plan de crisis es un documento de trabajo, elaborado por el departamento de Comunicación, en el que se indican las posibles crisis que podrían afectar a una organización, se establecen las pautas de acción ante una emergencia y se fija los principios generales para gestionar cualquier crisis, así lo manifiesta experta Lelia Zapata (2011).

Agrega, que el plan de crisis sirve por los motivos que se señalan a continuación:

- Impide que se presente un estado indeciso y confuso.
- Están previstas las acciones para contrarrestar una crisis.
- Reduce los efectos negativos.
- Guía al personal en sus acciones.
- Capacita a sus colaboradores.

El Departamento de Comunicación y el Comité de Crisis son los encargados del plan, con el objetivo de reducir los efectos negativos y ganar tiempo protegiendo la imagen y la reputación de la empresa, termina indicando Lelia Zapata (Septiembre 2011).

El Plan, según la profesora universitaria española, Ana Fernández Souto, (2007) debe contener lo siguiente:

- La filosofía de la empresa: credos, misión y cultura.
- Justificación del plan: indicando el historial de crisis anteriores y el porqué de la creación de un comité de crisis.
- Crisis potenciales: establecer los tipos de crisis que se pueden presentar.
- Objetivos: identificar el objetivo que se va alcanzar
- Medios de comunicación: establecer los posibles mensajes y los más indicados canales de comunicación. Identificando al portavoz o portavoces.
- Recursos: los externos con expertos, consultores y demás; y en los internos con los medios y equipamiento con que se cuenta para atender la crisis.
- Guía de acción: en casos de emergencias indica los procedimientos que se deben llevar a cabo con los públicos internos y externos; así como las diferentes responsabilidades de los distintos miembros.
- Evaluación de las pruebas: simulacros y funcionamiento.

### **2.9.1. Objetivos del Plan de crisis**

Los objetivos del plan de crisis se detallan a continuación; así:

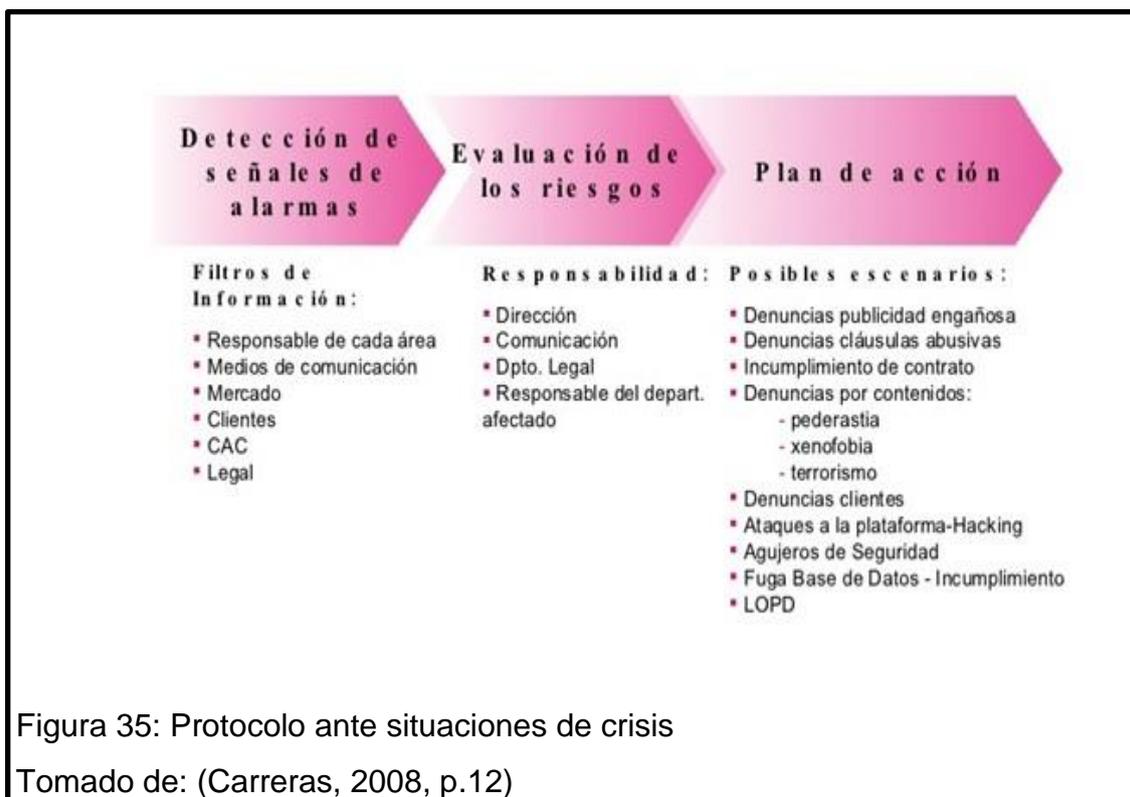
#### **Objetivo general**

- Elaborar un plan estratégico de comunicación y el manual de crisis que permita a Farmaenlace enfrentar situaciones críticas en lo que se relaciona a la calidad del servicio.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar la crisis
- Fijar procesos y procedimientos
- Establecer responsabilidades
- Determinar líneas maestras en comunicación
- Salvaguardar y proteger la reputación de la organización
- Definir los públicos y los canales de comunicación  
(Carreras, 2008, p. 2)

### 2.9.2. Protocolo ante situaciones de crisis



### 2.9.3. Aspectos claves que deben definirse antes de elaborar el plan de crisis

Cabe indicar que Paul Remy, en su estudio Manejo Estratégico de Crisis en Organizaciones, dice que el plan de crisis debe incluir aspectos como:

- La estructura, responsabilidades y funciones del Comité de Crisis.
- Flujograma de proceso de manejo de crisis
- Nivel de riesgo para notificación de crisis
- Valoración interna de elaboración para manejar crisis
- Centro de control de crisis

- Registro de contactos telefónicos con medios e interesados; y seguimiento
- Formato de registro de eventos
- Guía de mensajes claves
- Modelo de declaración inicial a los medios
- Información de soporte
- Listados de contactos internos y externos
- Pautas para actuar ante los medios de prensa  
(Zapata, 2011 p.1)

Los planes para el manejo de crisis deben enfrentar 7 factores para que no se expanda, estos son:

- Nadie avisa
- No se sabe quién a ciencia cierta esté hecho cargo.
- No se cuenta con una idea precisa sobre lo que está pasando.
- No se actúa.
- Se evita a la prensa.
- No se considera la parte emocional en las comunicaciones.
- Se da por terminada la crisis cuando a un no se ha finalizado  
(Remy Paul, 2012, p7)

#### 2.9.4. Contenido del plan de crisis

El plan de crisis contendrá lo siguiente:

- Las metas que se espera alcanza con la ejecución del plan.
- La filosofía que incluye objetivos, principios básicos de la empresa; así como valores, normas y costumbres que la rigen
- La justificación que indica lo necesario para la elaboración del manual y el establecimiento del comité de crisis.
- Investigación sobre los tipos de crisis potenciales, a los que está supeditada la organización.
- Las normas básicas generales de presentación
- La lista de nombres, datos y principales medios de comunicación a los que se debe hacer llegar la información.
- El lugar o centro de reuniones del comité.
- Una guía de los expertos, organismos oficiales, asociaciones o federaciones, agrupaciones, etc. Que puedan ser una ayuda complementaria.
- Desarrollo y puesto en funcionamiento del plan por intermedio de simulacros de crisis a los que esté sujeta la empresa. La finalidad de esta acción es verificar el funcionamiento del plan y de ser el caso, tomar las medidas oportunas para su mejoramiento. (Sánchez, 2003, pp. 2)

Es menester atender ciertos aspectos, como son:

- Establecer el objetivo.
- Elaborar el mensaje.
- Definir las audiencias y los canales de comunicación
- Elaborar el plan de acción.  
(Sánchez, 2003, pp.1)

Por lo que el plan de acción debe contener también:

- Acciones proyectadas para ubicar señales consideradas como alarmas y que nos den el indicio de una pequeña crisis.
- Ubicar las políticas, procesos públicos y expertos que podrían ayudar a la empresa en un supuesto caso.
- Diseño de áreas y responsabilidades.
- Establecer el presupuesto pertinente para tareas de simulación.

Según María Luisa Sánchez Calero, profesora de Periodismo especializado en la Universidad de Madrid; dice que se deben cumplir 3 normas fundamentales para que exista eficacia, estas son:

- “Todo plan debe ser comprobado y ensayado”; con el fin de evitar las improvisaciones antes sus públicos. Con este nivel de prevención se puede indicar, que en el caso de presentarse un imprevisto los efectos se reducirán al máximo.

- “Actualizarlo periódicamente”; se sugiere que sea trimestralmente en especial la lista de prensa, como sucede en Iberia que su manual lo actualiza anualmente.
- La incidencia del costo económico; se deberá tener un especial cuidado pues en épocas que la economía se contrae notablemente y se debe estar preparado para esta situación.

Las principales medidas de prevención que asumen las empresas según Pauchan y Mitroff son:

- Acciones dirigidas a comprobar si la empresa toma oportunamente medidas en el uso de materiales peligrosos, sistemas financieros o legales.
- Depurar el sistema de seguridad de productos o instalaciones.
- Capacitación a directivos y colaboradores de la empresa para que sepan la manera de enfrentarse emocionalmente a una crisis.
- Mantenerse comunicado con los públicos externos para que nos entreguen la información relativa al entorno. (Pauchan y Mitroff, 1992, p.1)



Por la gráfica anterior cabe indicar que el *training* tiene que ver con lo siguiente:

“Simulacros de situaciones de crisis

Media Training

Encuentros con los medios de comunicación

Formación de portavoces

Comunicación con público hostil

Análisis de preguntas/respuestas que se utilizarán para completar el manual de crisis”.

(Carreras, 2008, p.23)

## CAPÍTULO III

### 3. LA CULTURA INVESTIGATIVA CONSTRUYE BASES REALES

#### 3.1. Metodología

Es el grupo de procesos lógicos que por su intermedio se justifican hipótesis y se establecen problemas poniendo a prueba los instrumentos de trabajo. (Ferrer Jesús, 2010, p.1)

A lo largo de esta investigación se utilizó como ejes transversales varias herramientas como son la observación, la entrevista, reuniones de expertos, encuestas y el estudio de casos y documentación, con un enfoque mixto. Esto se trianguló para llegar a resultados cuantitativos y cualitativos. Así se puso en práctica:

**Observación:** de manera directa se identificó los aspectos que han influido en los entornos de cambio de esta organización.

**Entrevistas:** se llevó a cabo una serie de entrevistas a profundidad y reuniones de expertos, con directores técnicos y beneficiarios directos.

**Documentación:** sirvió de referencia y apoyo para su aplicación a la gestión de crisis a través de libros, artículos, revistas, infografías, manuales, páginas web especializadas y otras herramientas afines complementarias.

**Encuestas:** se realizó en los grupos prioritarios, *stakeholders*, intermedios y externos que tienen relación con Farmaenlace. Los formatos también se integran como anexos y la información complementaria consta en el proyecto. Se utilizó un enfoque mixto combinando aspectos cualitativos y cuantitativos. Enfoque cualitativo, usando preguntas abiertas, que permitieron conocer los puntos de vista, opiniones y experiencias individuales de los grupos objetivos

encuestados. El uso del enfoque cuantitativo, con preguntas cerradas permitió determinar los promedios y porcentajes de los *stakeholders*.

Se aplicó un alcance exploratorio y descriptivo. El primero para investigar y analizar los problemas, esta información sirvió para la elaboración de un plan estratégico de crisis. El Descriptivo para especificar las necesidades y características en el diseño de objetivos y estrategias comunicacionales

### **3.2. Técnicas de investigación**

Cualquier tipo de investigación necesita demostrar una hipótesis, según cierta información y la utilización de una serie de instrumentos, siendo las principales técnicas de investigación son:

- La encuesta
- La entrevista
- La observación

#### **3.2.1. La encuesta**

Es una serie de preguntas formuladas por escrito para ser respondidas por escrito. Las encuestas son muy comunes; se debe tener mucho cuidado con las preguntas con doble interpretación; los términos deben ser muy bien explicados por lo tanto la presentación debe ser clara y correcta lo más breve posible. (Garcés, 2000, p.122).



Figura 37 Encuesta

Tomado de: [www.profeco.gob.mx/encuesta/sondeo.asp](http://www.profeco.gob.mx/encuesta/sondeo.asp)

### 3.2.2. La entrevista

Es un cuestionario en el que se formula moralmente las preguntas obteniendo respuesta en la misma vía; la gran ventaja es que se puede observar los gestos del interlocutor lo que si significa ya una respuesta; se puede efectuar con preguntas abierta y/o cerradas. Existen entrevistas estructuradas y no estructuradas. (Garcés, 2000, pp. 135,136)



Figura 38: Entrevista

Tomado de: [Empresarios.com/cinco-obstáculos-en-una-entrevista-de-trabajo](http://Empresarios.com/cinco-obstáculos-en-una-entrevista-de-trabajo)

### 3.2.3. La observación

Es una técnica visual que se lo puede efectuar entre una o más personas a uno o más objetivos según lo que requiere la información; debe tener un objetivo previamente señalado, tiene que ser planificada; y ser de muy posible observación. Es una técnica muy ventajosa. (Garcés, 2000, p.115)



Figura 39: La observación

Tomado de: Michelle Flores on Prezi, septiembre 2014

### 3.3. Enfoque del estudio

Se utilizó en este estudio un enfoque mixto, aplicando la investigación cuali-cuantitativa, respecto de los posibles escenarios de crisis que se puedan presentar en la institución.

Esta investigación tiene como objetivo explicar las razones por los cuales Farmaenlace requiere de un plan de crisis para lograr que sus públicos internos se involucren, y sean proactivos en casos de crisis. Para el efecto, se ha obtenido información a través de fuentes primarias como son la encuesta y la observación, aplicando un diagnostico participativo.

La finalidad fundamental es identificar sus necesidades y responder a las variables que se podrían presentar durante varios escenarios de crisis, en los cuales Farmaenlace puede ser vulnerable.

Mientras tanto, el usar un enfoque cuantitativo, con preguntas cerradas, posibilitará determinar los promedios y porcentajes de los *stakeholders* de la empresa encuestadas. Datos que ayudaran en la cuantificación de los resultados obtenidos, estableciendo un panorama general para elaborar un plan estratégico y un manual de crisis que permitan marcar las políticas y actividades comunicacionales más adecuadas para enfrentar los aspectos relativos con el tema de investigación.

### 3.3.1. Alcance de la Investigación

Se empleó un alcance exploratorio y descriptivo en esta investigación:

- **Exploratorio:** para investigar y analizar los problemas, información que servirá para la elaboración de un plan estratégico de crisis y en el que se tendrá en cuenta la percepción y los posibles escenarios críticos, identificados por parte de los *stakeholders* de esta compañía.
- **Descriptivo:** para especificar las necesidades y características pertinentes en el diseño de objetivos y estrategias comunicacionales, que ayuden a mejorar las acciones emprendidas, por parte de esta organización, con el fin de controlar los obstáculos durante una situación crítica y así resguardar principalmente el bienestar de la comunidad y de Farmaenlace.

Por lo anteriormente dicho, cabe indicar que los objetivos específicos se basan en las variables correspondientes, es decir, en la elaboración y difusión tanto del Plan de crisis como del Manual de Crisis, estos tipos de objetivos son informativos, procedimentales, tecnológicos y actitudinales.

Son objetivos informativos porque indican a los públicos internos aspectos relativos a la crisis, porque establecen el manejo de acuerdo a ciertas normativas ante estas eventualidades, tecnológicos por el sistema de difusión de dicha información y actitudinales por que indican el modo de comportarse ante la crisis.

Por lo tanto las estrategias estarán enfocadas al plan y al manual, sus tácticas serán conductista, difusionista y participativa. Es conductista porque marca la dirección que debe llevar el trabajo en sí: Es conductista porque marca la dirección que debe llevar el trabajo en sí: difusionista ya que todo el público interno debe tener acceso y estar al tanto de su existencia y participativa porque será interactuante en el momento propicio.

### 3.4. Estimación de parámetros

#### 3.4.1 Población

Andrés Romero, responsable de Comunicación del Departamento de Desarrollo Humano de la empresa Farmaenlace, dio a conocer que para este caso de estudio, la población comprende es la siguiente:

- El 10% del mercado de la salud directa e indirectamente vinculada a Farmaenlace, lo que significa un total de 1 200 000 personas.
- Personal administrativo y de Farmacias (1900)
- Miembros del Directorio y Consejo Asesor (12)

#### 3.4.2 Cálculo de muestra

Para establecer el tamaño de la muestra se aplicara la formula estadística de población homogénea, con el fin de que los datos tengan la importancia y el grado de credibilidad requerida.

$$n = \frac{N}{\sum^2 (N - 1) + 1} \quad (\text{Ecuación 1})$$

**Dónde:** n = Muestra, N = Población,  $\sum^2$  = Error al cuadrado.

$$n = \frac{1.200.000}{0,05^2 (1.200.000-1)+1} \quad (\text{Ecuación 2})$$

= 400 Personas

### 3.5. Interpretación de la entrevistas de investigación

Una vez realizadas las entrevistas a la muestra seleccionada de 400 personas, en las que se incluyen funcionarios y empleados de la empresa, de los resultados permitieron conocer a cabalidad cuál es el material que se incluirá en el plan y manual de crisis, datos que se ajustarán a las necesidades de información que tiene el personal de Farmaenlace para enfrentar una situación de crisis, así como también las acciones a ejecutarse de producirse este escenario

### 3.6. Encuesta al personal de Farmaenlace

1. ¿Sabe usted cómo enfrentar una crisis en la empresa?

Sí  No

2. ¿Conoce usted qué es un manual de crisis y para qué se utiliza?

Sí  No

3. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un manual de normas para enfrentar posibles situaciones de crisis?

Sí  No

4. ¿Considera usted necesario que la empresa cuente con un manual de crisis?

Sí  No

5. ¿Conoce usted qué es un comité de crisis?

Sí  No

6. ¿Considera importante que la compañía tenga un comité de crisis?

Sí  No

7. ¿Su empresa cuenta con un plan para enfrentar posibles situaciones de crisis?

Sí  No

8. ¿Considera que es importante que Farmaenlace cuente con un plan de crisis, teniendo en cuenta el tipo de trabajo en el cual se desenvuelve la compañía?

Sí  No

9. Según su experiencia, seleccione los tipos de crisis que podría enfrentar la empresa:

- Problema de entrega de mercadería por parte de los laboratorios
  
- Inconformidad del personal interno con las políticas de la empresa
  
- Problemas financieros de la empresa

- Quejas por parte de clientes
- Consumo de medicamentos en mal estado
- Robo a las sucursales de Farmaenlace
- Incendio en alguna de las sucursales

10. Conoce usted si la compañía ha enfrentado en los últimos 5 años, algún tipo de situaciones críticas mencionadas en la pregunta anterior.

Sí  No

### 3.7. Tabulación, gráficos e interpretación

**Pregunta 1.** ¿Sabe usted cómo enfrentar una crisis en la empresa?

Tabla 2. Conocimiento para enfrentar una crisis en la empresa

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	71	18%
NO	329	82%
TOTAL	400	100%

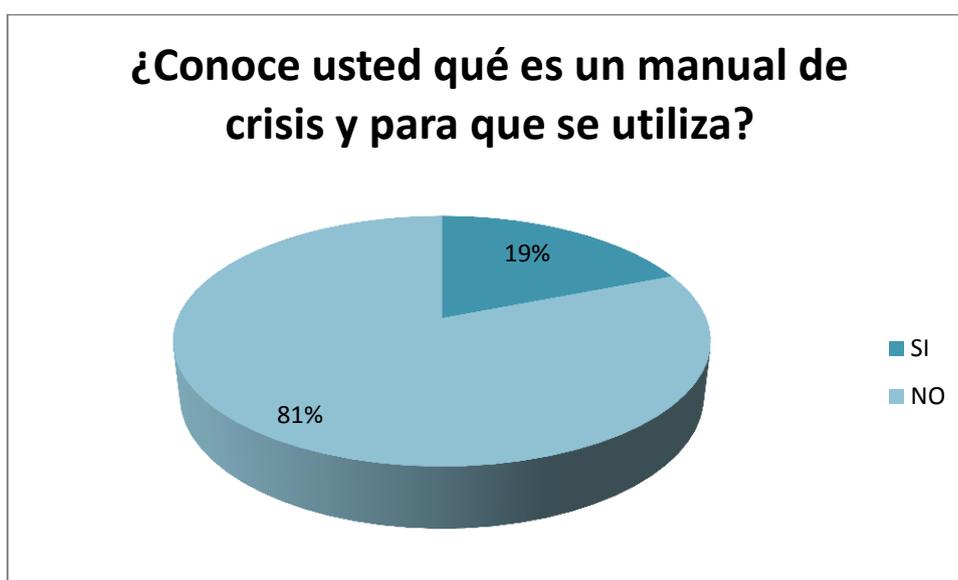


La mayor parte de los encuestados, es decir, el 82% no sabe cómo se puede enfrentar la crisis en la compañía, mientras que el 18% de las personas dijo que sí saben cómo hacerlo, lo que lleva a presumir que al no encontrarse preparados para ello, la empresa puede colapsar en un momento de crisis.

**Pregunta 2.** ¿Conoce usted qué es un manual de crisis y para qué se utiliza?

Tabla 3. Conocimiento de qué es y cómo se utiliza un manual de crisis

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SÍ	76	19%
NO	324	81%
TOTAL	400	100%

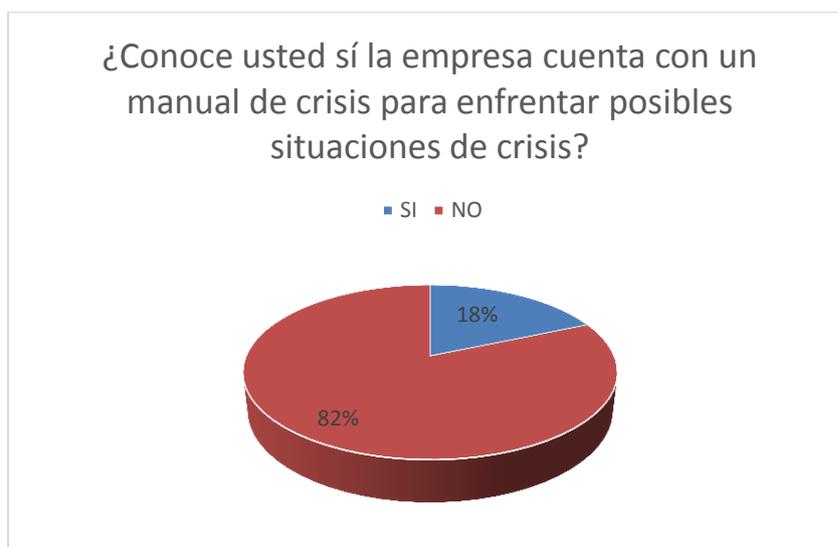


A esta pregunta, el 81 % de los encuestados manifestó que no conoce qué es un manual de crisis ni cómo se utiliza; el resto (19%) asevera que cuál es su uso, lo que significa que 1 de cada 5 están en capacidad para enfrentar situaciones de crisis en las empresas Farmacéuticos.

**Pregunta 3.** ¿Conoce usted sí la empresa cuenta con un manual de crisis para enfrentar posibles situaciones de crisis?

Tabla 4. Conocimiento sí los empleados saben de la existencia de un manual de crisis en la empresa.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	74	18%
NO	326	82%
TOTAL	400	100%

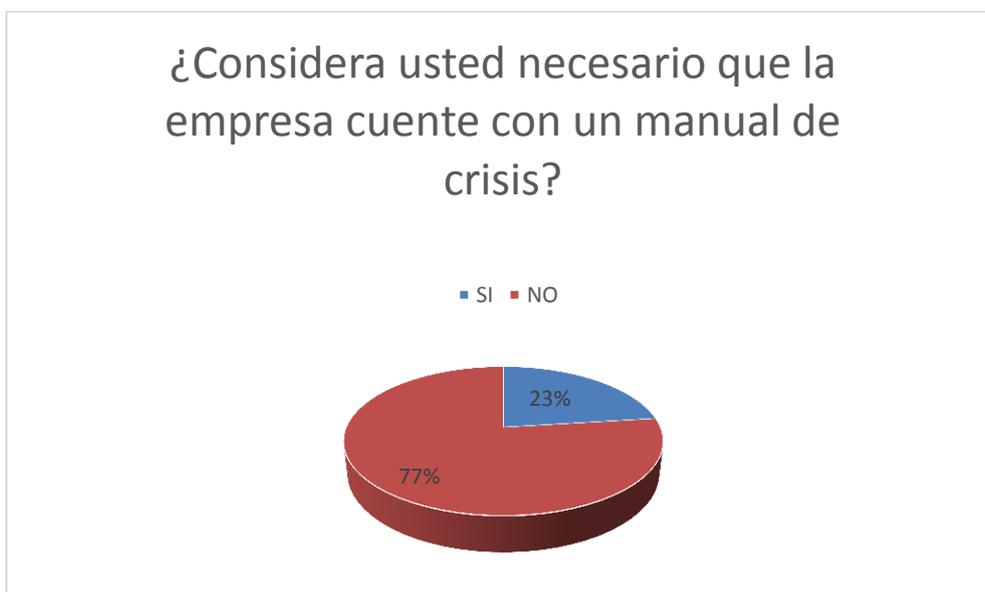


De la encuesta realizada apenas el 18% sabe que su empresa tiene un manual de crisis; a diferencia del 82 % de las personas encuestadas, quienes no conocen si la empresa cuenta con este instrumento, evidenciando que no existe esta herramienta de comunicación entre los diferentes niveles.

**Pregunta 4.** ¿Considera usted necesario que la empresa cuente con un manual de crisis?

Tabla 5. Criterio sí se considera necesario que la empresa cuente con un manual de crisis

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	92	23%
NO	308	77%
TOTAL	400	100%

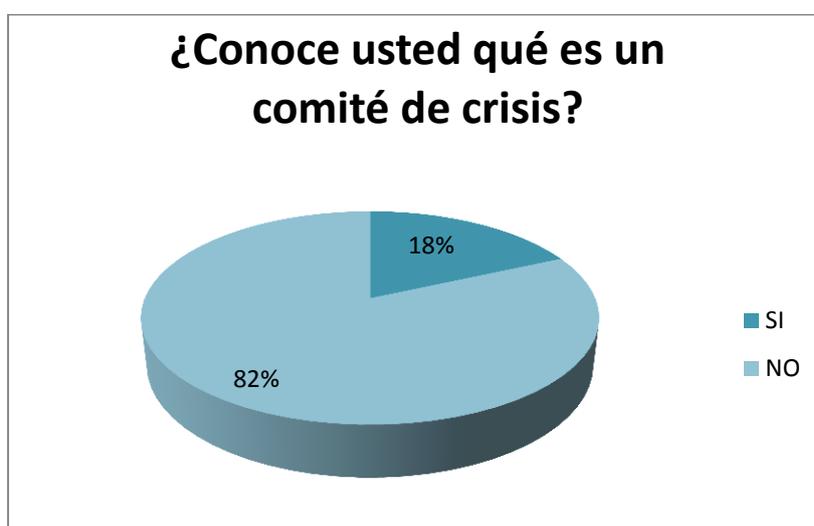


Más de las dos terceras partes de los encuestados, es decir, el 77%, considera que no es necesario que la empresa tenga un manual de crisis y el 23% dice que sí debe contar con él. Este resultado evidencia que el desconocimiento sobre la importancia de este manual puede ser un obstáculo o complicación para solucionar los imprevistos que se puedan suscitar en un momento determinado.

**Pregunta 5.** ¿Conoce usted qué es un comité de crisis?

Tabla 6. Conocimiento sobre que es un comité de crisis

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	73	18%
NO	327	82%
TOTAL	400	100%

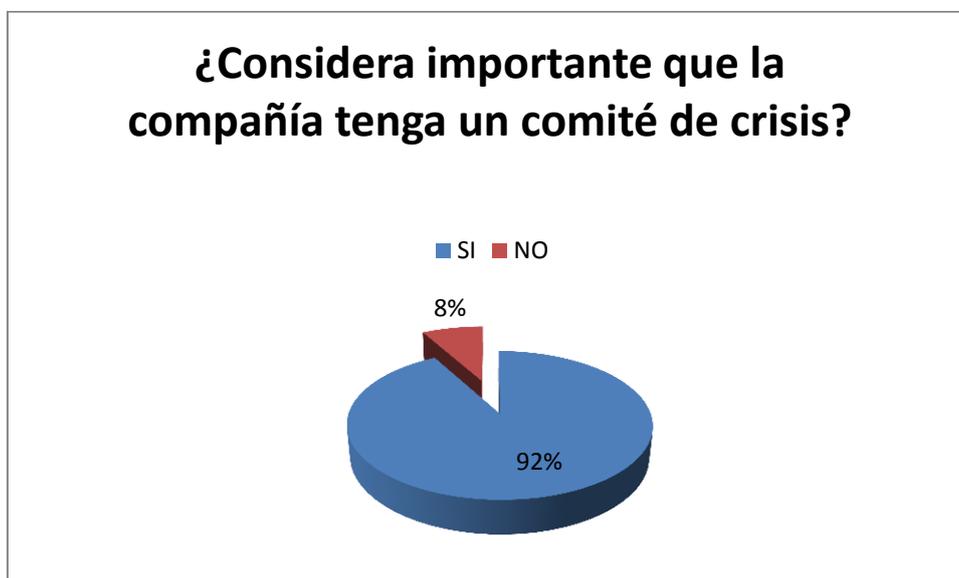


Del total de encuestados, el 82% señala que no tienen referencia de lo que es un comité de crisis, a diferencia del 18% que expresa que sí conocen lo que es. Este desconocimiento da la pauta de que es fundamental capacitar a las personas sobre este tema y preparar el material necesario para hacer una tarea de concientización.

**Pregunta 6.** ¿Considera importante que la compañía tenga un comité de crisis?

Tabla 7. Importancia de tener un comité de crisis de la empresa

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	369	92%
NO	31	8%
TOTAL	400	100%

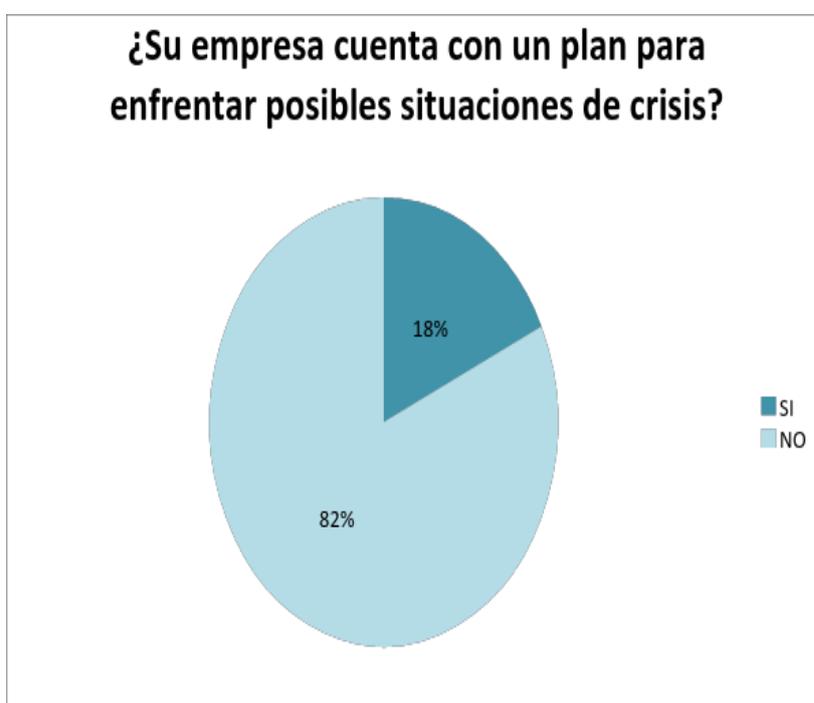


Ante esta pregunta, casi el 100% de los encuestados destacaron la necesidad de tener un comité de crisis en la empresa, y apenas un 8% no creen que tenga validez su formación, lo que significa que el 92% está consciente de su importancia en escenarios críticos.

**Pregunta 7.** ¿Su empresa cuenta con un plan para enfrentar posibles situaciones de crisis?

Tabla 8. Conocimiento sí se cuenta con un plan de crisis

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	72	18%
NO	328	82%
TOTAL	400	100%



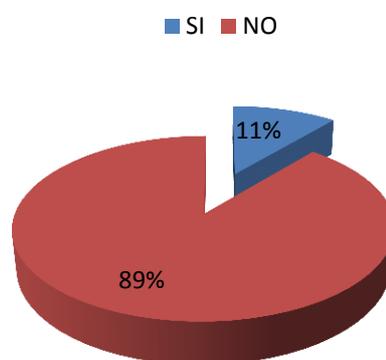
El 82% de las personas no conoce sí la empresa cuenta con un plan para enfrentar posibles situaciones de crisis, el resto, o sea, el 18% manifiesta que su empresa tiene un plan para este tipo de escenarios. Los resultados demuestran que es importante impulsar una actualización en lo que se refiere a este tema.

**Pregunta 8.** ¿Considera que es importante que Farmaenlace cuente con un plan de crisis, teniendo en cuenta el tipo de trabajo en el cual se desenvuelve la compañía?

Tabla 9. Importancia de tener un plan de crisis en Farmaenlace

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	44	11%
NO	356	89%
TOTAL	400	100%

**¿Considera que es importante que Farmaenlace cuente con un plan de crisis, teniendo en cuenta el tipo de trabajo en el cual se desenvuelve la compañía?**

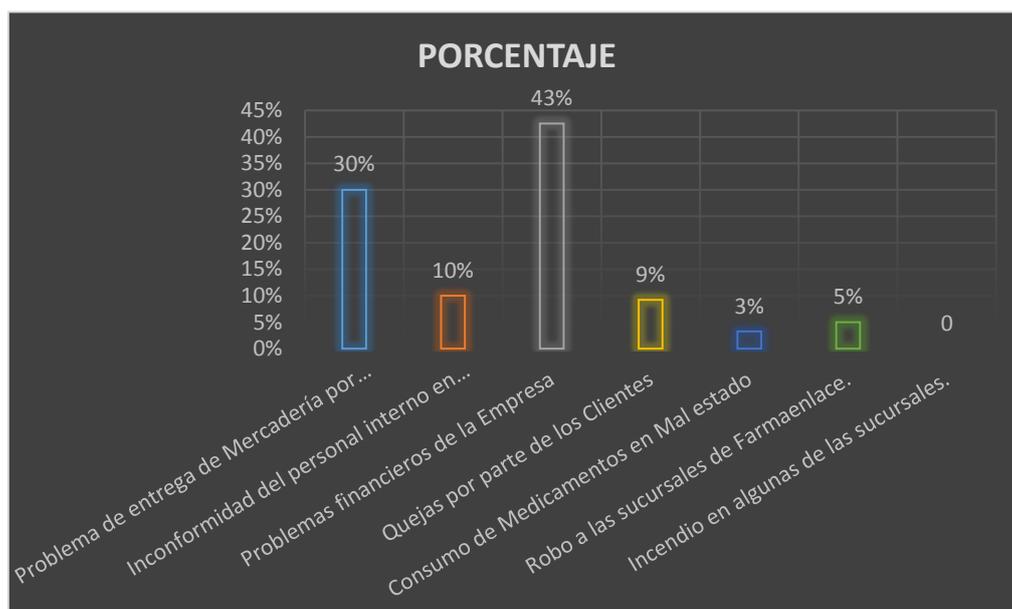


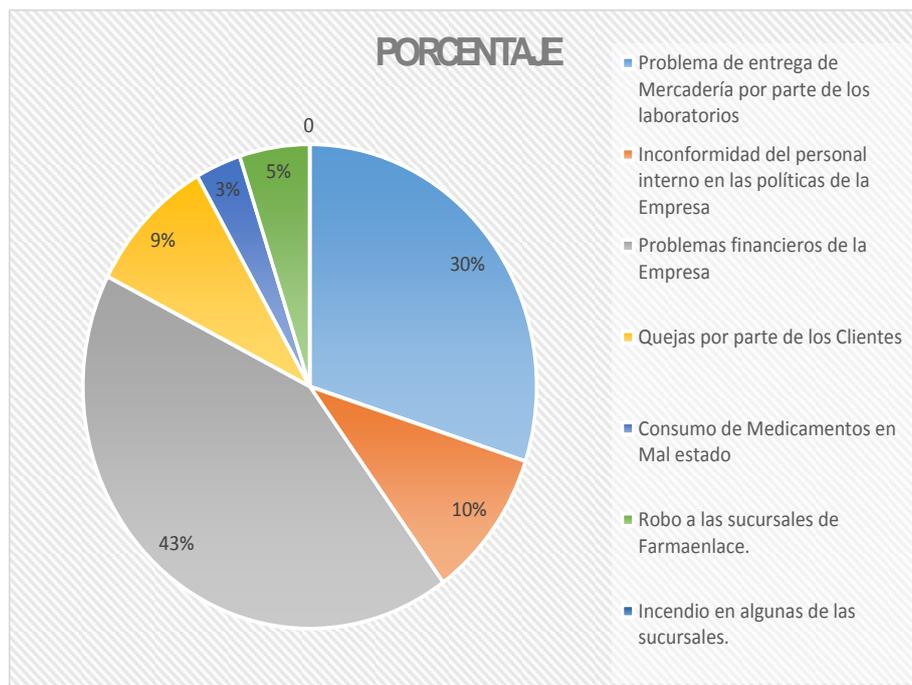
De los encuestados, 356 personas, es decir, el 89%, no cree que Farmaenlace deba contar con un plan de crisis. Apenas el 11% (44) considera prioritario el tener esta herramienta comunicacional, por lo que se requieren fomentar actividades que generen una mayor conciencia sobre este aspecto.

**Pregunta 9.** Según su experiencia, seleccione los tipos de crisis que podría enfrentar la empresa:

Tabla 10. Tipos de crisis que podría enfrentar la empresa

DESCRIPCIÓN	FRECUEN CIA	PORCEN TAJE
Problema de entrega de mercadería por parte de los laboratorios	120	30%
Inconformidad del personal interno en las políticas de la empresa	40	10%
Problemas financieros de la empresa	170	42,5%
Quejas por parte de los clientes	37	9,25%
Consumo de medicamentos en mal estado	13	3,25%
Robo a las sucursales de Farmaenlace	20	5%
Incendio en algunas de las sucursales	0	0
TOTAL	400	100%





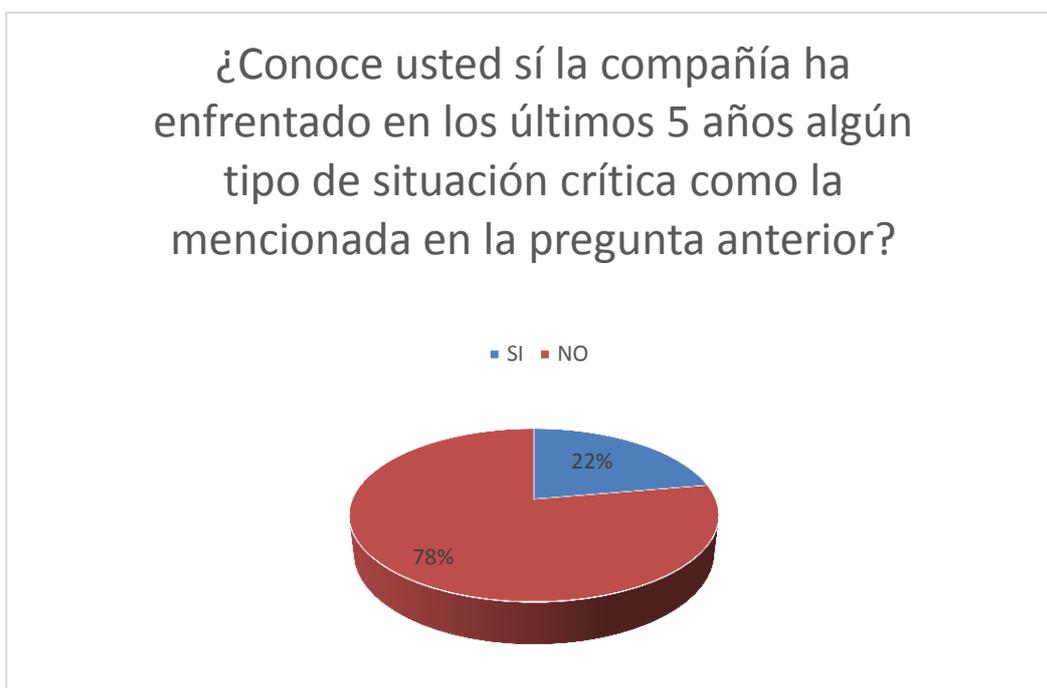
El 42,5% de los encuestados piensa que de darse la crisis, esta se debería a problemas financieros, el 30% por dificultades en la entrega de mercadería por parte de los laboratorios, el 10% por inconformidades internas, el 9,25 % por quejas de clientes, un 5% por robo en sucursales y el 3,25% por consumo de medicamentos. Lo que significa que existe una serie de percepciones en cuanto a este tema, pues el criterio es muy diverso sobre las causas posibles de crisis.

A pesar de que Farmaenlace es una empresa que goza de estabilidad financiera, para los empleados, esta sería la principal causa de una posible crisis. Como segunda amenaza se encuentra los problemas en la entrega de productos desde los laboratorios, pues en algún momento esto ya se vivió en esta organización. Reflejando inseguridad e incertidumbre entre el personal, principalmente, los colaboradores de las farmacias tienen esta duda.

**Pregunta 10.** ¿Conoce usted sí la compañía ha enfrentado en los últimos 5 años, algún tipo de situación crítica como la mencionada en la pregunta anterior?

Tabla 11. Conocimiento de situaciones de crisis en los últimos 5 años

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	89	22%
NO	311	78%
TOTAL	400	100%



De los encuestados, el 78% no conoce que la empresa haya enfrentado una situación de esta naturaleza, mientras que el 22% afirma que sí se han dado momentos críticos como los mencionados. Las respuestas dadas a esta pregunta hacen suponer que no existe una buena comunicación y que hace falta herramientas como un manual de crisis, que contenga la información indispensable para afrontar condiciones adversas.

### 3.8. Estrategias a cumplirse

La empresa Farmaenlace. Cia.Ltda., de los resultados alcanzados en las encuestas deberá tener como estrategias las siguientes:

- Establecer un plan de crisis
- Crear el comité de crisis
- Determinar el presupuesto para la elaboración de esta material y otros costos.
- Detallar los alcances, facultades, limitaciones, etc.; de casa aspecto relativo a esta situación.

### ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS

Adicionalmente, se realizaron entrevistas de investigación a funcionarios de la empresa. A continuación consta la información e interpretación correspondiente:



**1. ¿Qué efectos tendría al presentarse una crisis en la empresa como, por ejemplo, una huelga generalizada?**

Los entrevistados coinciden que una crisis afectaría en primer lugar a las ventas, pues su imagen se dañaría, lo que traería como consecuencia, además, una reducción considerable de los ingresos de cada empleado.

Está claro que la misma estructura de la compañía podría ser afectada en diferente grado, dependiendo del punto de origen de la crisis. Sin embargo, se mantienen el criterio que una huelga generalizada es poco probable, por la estructura organizativa de la empresa.

**2. ¿Para su criterio, un manual de crisis es una necesidad o una herramienta relativamente importante?**

Contar con un manual de crisis es sumamente importante, según los funcionarios del departamento de Talento Humano y Capacitación, porque consideran que es un documento preventivo para los momentos de crisis. Este criterio contrasta con los de Operaciones que lo ve como un apoyo reactivo. Sin embargo, destacan que debería constar en el manual, temas como el Comité, ejercicios y simulacros programados, incluso de ser el caso contar con planes de contingencia.

**3. ¿Se ha presentado alguna situación con síntomas de crisis?**

Se indica que en el 2014 la prohibición de importaciones de algunos productos del área farmacéutica, tuvo como consecuencia el desabastecimiento parcial de las farmacias, especialmente en ciertos segmentos, causando molestias a algunos clientes.

Existe un criterio unificado que indica que no se ha presentado síntomas claros de crisis, porque inclusive cuando hubo la novedad del 30 de septiembre con la

Policía Nacional, así como la situación del expresidente Lucio Gutiérrez, la empresa sí mantuvo el control y el personal de la empresa estuvo totalmente seguro.

Adicionalmente, cuando se limitó notablemente la apertura de nuevas farmacias, pues no se tramitaban los permisos de funcionamiento, considerando que esta cadena era la que más farmacias nuevas abría en determinado momento de la industria, esto significó momentos difíciles para la planeación de Farmaenlace.

#### **4. ¿Se han realizado algún tipo de simulacro referente a una situación de crisis en Farmaenlace?**

Concuerdan las gerencias mencionadas que se han llevado a cabo solo simulacros de incendios y desastres naturales con su respectiva evacuación, pero no se han realizado simulacros de otro tipo.

En este punto vale resaltar que en caso de existir una crisis por la presencia de fenómenos naturales hoy no están preparados para esa eventualidad, a pesar de tener instalaciones en inminente riesgo por su ubicación (bodegas en Llano Grande), pues sería complicado si se tiene en cuenta aspectos como movilización de mercadería y abastecimiento a los puntos de venta.

#### **5. ¿Cómo se debería actuar en un momento de crisis?**

Tanto Operaciones como Talento Humano tienen una leve idea de cómo proceder en un momento de crisis, pero lastimosamente no alcanza ante la gravedad que pueda significar llegar a niveles de crisis declarada; si bien menos cierto que en verdad se debería establecer un responsable, el medio o los medios de comunicación, el vocero oficial, los correctivos y el informe final. Todo está amparado en un seguimiento y control.

Pero no es menos cierto que lo antes expuesto justamente es inminentemente necesario contar con el Manual de Crisis elaborado, aprobado y actualizado. Así mismo se deberían efectuar simulacros para verificar la capacidad de reacción de las personas involucradas en este proceso.

## **6.- ¿Qué es crisis?**

Para los ejecutivos en términos generales crisis es una situación que sale compleja y negativa, así como compleja; que causa novedades de toda índole y que se genera por aspectos difíciles de manejar.

## **7.- ¿Posibilidades reales de una crisis?**

Aunque a veces en Farmaenlace lo considera poco probable, sin embargo, piensan que de darse sería principalmente por algún inconveniente financiero, causado por manejo erróneo de capitales o situaciones anómalas de este ámbito.

## CAPÍTULO IV

### 4. MANUAL DE GESTIÓN COMUNICACIONAL PARA SALVAGUARDAR Y PRESERVAR EL PRESTIGIO EMPRESARIAL

#### 4.1. Propuesta: Presentación del Manual de Gestión Comunicacional Manual de Comunicación de crisis

Es un documento que ayuda para dar una primera respuesta o al menos mantener la calma en un momento de crisis. No tiene todas las respuestas para todas las circunstancias, pero apoya y colabora. El manual debe ajustarse a la realidad de la empresa; además de actualizarse periódicamente; debe ser sencillo y de fácil manejo. (Túñez, 2007, p. 159).

Según Luis Zapata indica que es el documento preciso con la información clave para gestionar la crisis, deberá ser de fácil manejo y tenerlo a la mano. (Zapata, 2011, p.1).

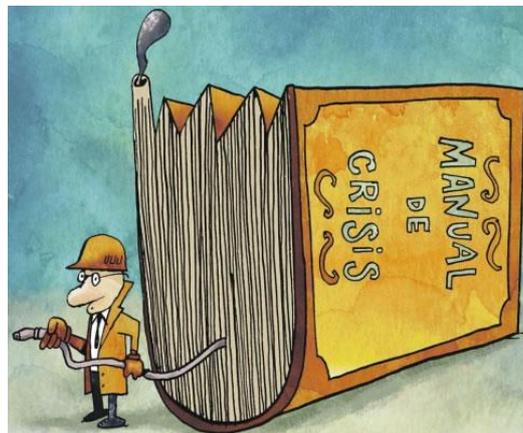


Figura 41: Manual de crisis

Tomado de: [www.economistaamerica.com/gestionempresarial](http://www.economistaamerica.com/gestionempresarial)

Evidentemente, un manual de crisis es necesario en toda empresa, pues constituye una herramienta que permite manejar una situación de crisis de una manera adecuada, evitando secuelas fatales.

#### **4.1.1. Importancia del manual de crisis**

Ayuda a mantener la transparencia el equilibrio y la prudencia así como la calma ya que es una excelente guía en el manejo de la crisis. Si bien es cierto no tiene todas las respuestas a todos los problemas, si brinda consejos básicos para cada situación. (Zapata, 2011, p.1)

#### **4.1.2. Ventajas del manual de crisis**

La utilización del manual de crisis brinda ventajas en diferentes áreas:

- **Estratégica:** debe ser competente para atender imprevistos y situaciones; facilita la gestión superando los nervios y el estrés; fija un sistema de alertas, mantiene el control de la información.
- **Comunicativa:** mejora los canales de comunicación externos e internos; mejora la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos; mejora la coordinación. (Sara, 2014, p.1).

No se puede olvidar que el manual de crisis sirve para brindar, entonces seguridad, tranquilidad y ayuda a mejorar las relaciones entre los públicos afectados.

#### **4.1.3. Características del manual de crisis**

Existen varias características con las que debe contar el Manual de crisis, algunas se detallan a continuación; así:

- Confidencialidad: es un documento de uso exclusivo para personas asignadas, es de uso privado.
- Utilidad: por su claridad es muy práctico y una gran herramienta en la toma de decisiones.
- Único: informa acerca de la cultura y los valores corporativos; es intransferible.
- Riesgos: trabaja para escenarios previsibles y posibles, pudiendo presentarse novedades mayores.
- Metodología: se apega un protocolo de actuación, comunicación e información, establece las estrategias propicias. (Sara, 2014, p.2).

No son las únicas características del manual de crisis, pero sí son las principales. Adicionalmente, se puede indicar el grado de confiabilidad del documento, lo oportuno del manual para garantizar seguridad y confianza, entre otros, también son características importantes de este documento.

#### **4.1.4. Contenido del manual de comunicación de crisis**

Los elementos básicos del manual son los siguientes:

- Información sobre posibles crisis y clasificación de las mismas con las posibles respuestas.
- Composición y funciones del comité.
- Recomendaciones generales sobre procedimientos de actuación.
- Respuestas tipo o formateadas para los diferentes casos.

- La base de datos de los miembros del Comité, las personas más relevantes de la prensa nacional y los contactos de los medios de comunicación.

También se deberá incluir en el manual de crisis: el argumentario, las maneras de clasificar la crisis y otros aspectos relevantes, ya que los mismos que apoyan en las actividades que se desarrollarán con el fin de superar la situación de crisis.

#### **4.1.5. Temas de los contenidos del manual de crisis**

Natalia Sara, en su blog del 8 de septiembre del 2014, indica que los principales temas en los contenidos del manual de crisis, se los representa de la siguiente forma:

- Temas de Gestión y Planificación Estratégica: Fijar el comité, públicos, objetivos. Asesores, Portavoces, Protocolos y Avisos.
- Temas de Logística: Trasmisión de la información de salas de crisis
- Tema de Contenidos: Mensajes, argumentarlos, listado de medios y contactos. (Sara. 2014).

Roberto Carreras en su estudio plan de crisis indica que adicionalmente contendrá lo siguiente:

- Objetivos y la cultura corporativa,
- Diagnóstico.
- Públicos y comunicación interna.
- Escenarios y medios de comunicación.

- Centro de operaciones, portavoz y responsabilidades.
- Fichero de contactos de emergencia.
- Web de crisis. (Roberto Carreras, 2008, p 14)

También se debe incluir; recomendaciones generales, principales motivos posibles que podrían causar una crisis, tipo de mensaje a los públicos afectados, formas de medir la gravedad de la crisis y maneras de proceder ante una situación de crisis tanto en farmacia como en casa matriz.

#### **4.1.6. Estructura del manual de crisis**

La estructura del Manual de crisis es básicamente el siguiente:

- Portada
- Índice de contenidos
- Descripción general de la política de comunicación (Pudiendo contener: Objetivos y funciones, descripción de la estrategia, filosofía y cultura; consejos generales).
- Clasificación de tipos de crisis potenciales. (Tres categorías: Leve, medio y grave; o verde, amarillo y rojo).
- Procedimiento (conformar el comité, evaluar la gravedad de la crisis, y seguir el procedimiento según la gravedad).
- Estado de miembros y fijación del lugar de reuniones (incluye nombre cargo, funciones, teléfono móvil, teléfono de la oficina, teléfono de la casa, dirección y mail).

- Listado de medios de comunicación (nombre del medio, nombre del contacto o periodista, teléfonos, dirección de correo electrónico)
  - Listado de entidades y personas (nombre y cargo, teléfono móvil y del trabajo, dirección de correo electrónico).
- (Zapata, 2011, p. 1).

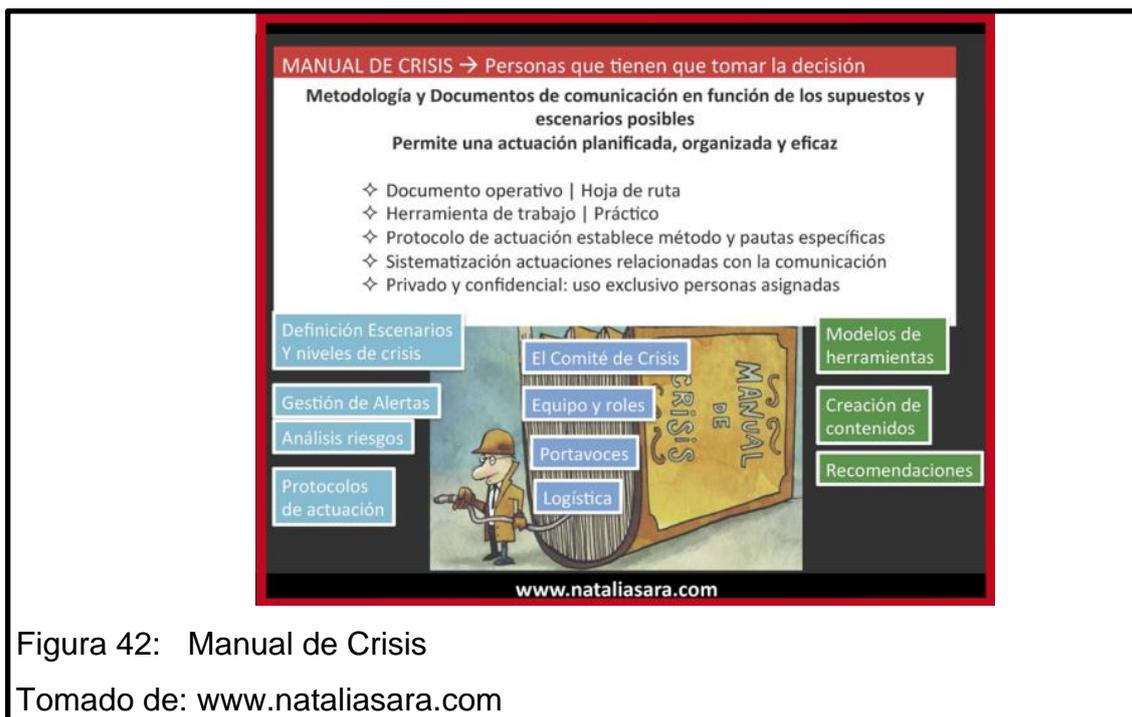


Figura 42: Manual de Crisis

Tomado de: [www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com)

## 4.2. Comité de crisis

Ante la crisis hace falta un ente que se encargue de coordinar y tomar decisiones ágilmente y con respuestas rápidas para esto existe el comité de crisis.- Es importante que el mismo esté conformado por varias personas de diferentes departamentos y jerarquías, pero que sean un aporte significativo en estas circunstancias. (Túñez, 2007, p.154)

Es recomendable apoyarse en brigadas internas para desalojos seguros de ser el caso. Además, el comité de crisis debe ser proactivo, serio, responsable, determinante, categórico, confiable, con liderazgo comprobado, bien

relacionado, en lo posible bien aceptado por los públicos involucrados directa o indirectamente en la crisis.

#### **4.2.1. Funciones del comité**

Las funciones del Comité son todas aquellas que ayudan a gestionar la crisis; siendo estas las siguientes:

- Analizar la situación y evaluar los posibles escenarios y consecuencias.
- Asumir la responsabilidad de la toma de decisiones.
- Establecer la postura oficial de la empresa.
- Decidir el que será el portavoz para cada audiencia.
- Diseñar y aprobar los materiales de comunicación.
- Fijar el lugar de reunión.
- Disponer de toda logística pertinente.  
(Túñez, 2007, p. 155).

#### **4.2.2. Requisitos del Comité de crisis**

Cada actor del comité debe cumplir dos requisitos básicos:

- Asimilar las responsabilidades
- Estar disponible todo el tiempo y predispuesto.  
(Sánchez, 2004, p.2)

### **4.2.3. Responsabilidades individuales de los miembros del comité**

Individualmente los miembros del Comité tienen las siguientes obligaciones:

- Asignación individual de responsabilidades.
- Responder en el menor tiempo posible y con notable capacidad al requerimiento.
- Organizar simulacros, charlas o seminarios para prevenir las crisis.  
Ser el enlace entre los departamentos de la iglesia, haciendo las veces de coordinación y arbitraje.  
(Sánchez, 2004, p. 2).

### **4.2.4. Conformación del Comité de crisis**

La conformación del Comité de Crisis se detalla a continuación indicando a su vez las responsabilidades:

- Presidente: es jurídicamente responsable de lo que suceda; es el único árbitro acerca de las decisiones que se suman.
- Responsable de comunicación o de prensa: debe tener una admirable capacidad de reacción y gozar de credibilidad en los medios de comunicación.
- El responsable de relaciones exteriores: maneja la comunicación con los diferentes públicos externos.
- Los expertos y jefes de servicio pertenecen a las áreas técnicas que son constantemente soporte y evitan que los rumores se propaguen.

- Portavoz: se enfrentará a los distintos públicos, y en especial a los medios de comunicación.
- Asesor externo: trabaja en ocasiones concretas y por un tiempo determinado; su conocimiento es preciso y confiable.  
(Sánchez, 2004, p.2).

También se incluyen:

- El portavoz interno: generalmente es el Director de Talento Humano; deberá comunicar lo acontecido a los empleados y familiares.
- Portavoz externo: casi siempre es el relacionador público o el comunicador de la organización, informa a los medios externos redactando los comunicados asistiendo a las ruedas de prensa manejando el tema de medios.
- El portavoz telefónico: se encarga de las llamadas telefónicas y el control de las mismas.
- Asesores de todos los ámbitos: asesoran aspectos técnicos.
- Secretario: toma nota de todos los hechos y las decisiones; el teléfono móvil, teléfono de la casa, dirección del correo electrónico y funciones de cada miembro. (Zapata, 2011, p.1).

Según la realidad de la empresa, se puede considerar en agregar o restar miembros a este comité, sin olvidar de determinar las funciones y responsabilidades de cada miembro y del comité en sí.

#### **4.2.5. El vocero**

No siempre es la máxima autoridad en una empresa, pero representa la posición oficial de una organización, gozan de gran credibilidad y excelente reputación deberán tener facilidad de palabra y notable don de gentes, deben seguir las reglas mínimas y acogerse a los lineamientos de la empresa.

(Sánchez, 2004, p. 1)

En Farmaenlace, el vocero es miembro del directorio, y los temas de comunicación se informan directamente por el Departamento de Talento Humano y la Dirección de Marketing Corporativo.

#### **4.2.6. El mensaje**

Este mensaje deberá contar con los siguientes aspectos:

- Lenguaje claro y preciso; sin muletillas.
- El manejo de adverbios y adjetivos debe ser utilizados de manera impecable para no confundir los verdaderos objetivos.
- Decir las cosas de manera directa sin divagaciones.
- Para facilitar la comprensión puede manejar anécdotas cortas.
- Las cifras deben ser las necesarias y los listados solo si son necesarios.
- Mantener la tranquilidad y la serenidad.
- Saber plenamente del tema y tener el control

(Sánchez, 2004, p. 3).

#### 4.2.7. Niveles de las crisis (verde, amarillo y rojo)

En el material preparado sobre los niveles de crisis por el Hospital Son Llátzer, en 2001 señala que desde el inicio debe existir seriedad, prontitud y firmeza y esto se notará desde el primer comunicado, por lo que es necesario manejar lo siguiente:

- Información y la primera evaluación de lo suscitado.
- Ampliar la información y monitoreo.
- Preparar la primera declaración, distribuir proactivamente.
- Empezar las investigaciones.
- Control de la situación.
- Preocupación por los afectados, el personal y los familiares.
- Medidas y acciones que se acogen.
- Transparencia y apertura.

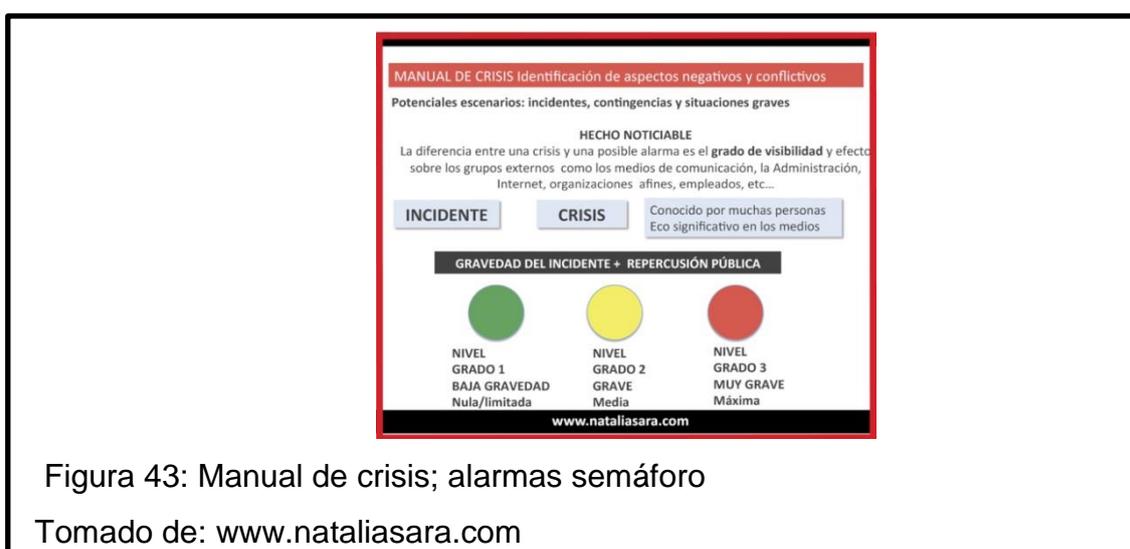


Figura 43: Manual de crisis; alarmas semáforo

Tomado de: [www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com)

### **Niveles de crisis (verde, amarillo y rojo)**

- Los niveles de crisis como hemos visto anteriormente se los representa como las luces del semáforo; y se detallan a continuación:
- **Nivel verde:** son para accidentes de índole local sin consecuencias graves, pero podrían causar interés en los vecinos periodistas y autoridades.
- **Nivel amarillo:** igualmente son locales pero sus consecuencias son graves y seguramente generarán el interés de los vecinos, periodistas y autoridades.
- **Nivel rojo:** son los accidentes o incidentes que cubren no solamente el ámbito local y generan interés en los vecinos periodistas, autoridades nacionales e internacionales.

#### **4.2.8. Estrategias para atender la novedad según el nivel de crisis**

- Nivel verde: Estrategia reactiva: se debe recopilar la información correspondiente, preparar un comunicado y dar a conocer en declaración. (Si es totalmente necesario). Anotar los hechos y las decisiones; enviar notas a recepción (para indicar como actuar); informar a la autoridad interna competente; y enviar notas a los empleados.
- Nivel amarillo: Estrategia proactiva: se recopilará la información pertinente y se distribuirán las funciones en el comité, para que esta a su vez maneje la organización interna del comité, anotando los hechos y decisiones, nombrando al portavoz telefónico, preparando al portavoz externo; haciendo las llamadas y enviando las notas externas, contactando con las autoridades, enviando comunicados a los medios locales, personal y afectados; si hay presión se brinda una declaración.

- Nivel rojo: Estrategia proactiva: recopilar información, distribuir funciones dentro del comité, hacer llamadas, enviar notas externas, contactando con las autoridades y los medios locales y nacionales; al dar declaraciones en ruedas de prensa y estar pendiente al tipo de preguntas.- Nombrar un miembro delegado representante del Comité, anotar hechos y decisiones, nombrar portavoz telefónico, informar a la jefatura y enviar notas a la recepción y a los empleados. (Hospital Son Llátzer, 2001, pp. 8-10).

#### 4.3. La Comunicación de crisis

DIRCOM ATRIUM (2010), Esta empresa perteneciente al Grupo Reputación Corporativa, hace poco publicó el Manual: *“100 acciones estratégicas para la Dirección de Comunicación en una Recesión Económica”* y sirve para la planificación de la comunicación en crisis; haciendo la siguientes recomendaciones:

- La gestión de información en redes sociales es deber del responsable.
- La estrategia será encargada a por los experimentados profesionales.
- La atención a los medios de comunicación deberá ser inmediata.
- La información será transparente, honesta y seria.
- La información no contendrá tintes comerciales.
- Otra prioridad es la atención a blogueros, expertos 2.0, gurúes y los twitteros más importantes.

(Dircom Atrium, 2010, pp. 3, 4)

Se sugiere ciertas actitudes frente al conflicto y que hacer y qué no hacer en la tabla siguiente y en gráfico posterior; así:

Tabla 12: Recomendaciones sobre el modo de actuar en crisis

<b>Hay que...</b>	<b>No hay que...</b>
Estar dispuesto a dar explicaciones	Escondarse y no dar información
Dar información veraz	Mentir o hacer especulaciones sobre los hechos ocurridos
Referirse solo a hechos confirmados	Minimizar la gravedad de la emergencia
Ser claro y conciso	Hablar sin haber preparado previamente los mensajes
Permanecer en calma	Derrumbarse ante preguntas hostiles
Resaltar los puntos positivos	Buscar culpables
Saber proporcionar información alternativa si no se puede satisfacer una demanda concreta	Hacer pública información confidencial
Facilitar el trabajo de los periodistas	Hacer caso omiso de las peticiones de información
Actualizar la información	Hablar fuera de antena
Ofrecer a todos la misma información	Excluir a ciertos periodistas
Si no se es conocedor de una información, ofrecerse a facilitarla cuando esté disponible	Perder el control si se desconoce una información
Aceptar las críticas	Mostrar una actitud agresiva ante las críticas
Mostrarse cercano a los afectados	Mostrarse distante con los afectados

Tomado de: Hospital Son Llatzer, 2001, p.7.

Tabla 13 Recomendaciones sobre el modo de actuar en Farmaenlace:

<b>Hay que...</b>	<b>No hay que...</b>
Estar presto a presentar explicaciones	Evitar o no dar información
Dar información cierta	Faltar a la verdad
Ser directo y puntual	Ser grosero
Permanecer en calma	Actuar con prepotencia
Ayudar al esclarecimiento de los hechos	Evitar la culpabilidad
Guardar confidencialidad	Hacer preferencias con los periodistas
Mantenerse actualizados	Estar desinformado
Receptar las críticas	Ser agresiva ante las críticas
Estar cercano a los afectados	Ser distante con los afectados

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la investigación se concluye que:

- Es de fundamental importancia llevar a cabo todos los esfuerzos comunicacionales posibles para que los públicos afectados sepan cómo actuar y obrar en un momento de crisis; actualmente la falta de comunicación ha causado que el personal de farmacias y los mismos directivos de la empresa no tengan clara la verdadera dimensión de las consecuencias funestas de una crisis en gran escala.
- La primera necesidad durante una crisis es que la comunicación sea oportuna, precisa y completa; ya se ha visto en este trabajo que incluso el departamento de Operaciones, no considera necesario la creación del manual ni el plan de crisis.
- Para algunos funcionarios lo pueden considerar importante pero no de imperiosa necesidad la implementación del plan y el manual de crisis.
- Un 80% de la población encuestada no sabe cómo actuar frente a una situación de crisis en su farmacia y más delicado aun es saber que de todos modos no consideran tan importante contar con un manual y plan de crisis, que podrían ayudar a superar dificultades ante una eventualidad.
- Un mismo porcentaje no conoce lo que es un plan y manual de crisis, si en su empresa existe o no este material, así como tampoco la utilidad que estos tienen ante un escenario crítico.
- La mayoría de las respuestas dadas por los encuestados evidencia que no hay interés por parte de los funcionarios y empleados de la empresa por contar con una herramienta comunicacional que posibilite conocer cuál sería la acción a tomarse en caso de una situación de crisis. La única preocupación latente es la relacionada con una crisis financiera.

## RECOMENDACIONES

Ante lo expuesto se recomienda lo siguiente:

- Es fundamental que la empresa proceda a la aprobación y puesta en marcha del plan de crisis, según las prioridades establecidas por Farmaenlace, debido a que esta herramienta permitirá enfrentar situaciones de crisis.
- Es prioritario la implementación inmediata del manual de crisis en todos y cada uno de sus lineamientos. La socialización en los públicos internos del Plan de Crisis y el Manual de Crisis respectivos.
- Cuando se lleva a cabo la implementación del manual y del plan de crisis este debe ser actualizado periódicamente.
- El Comité de Crisis en lo referente a sus miembros es necesario que se cuente con los alternos o suplentes para evitar novedades en el momento de la crisis.

## REFERENCIAS

- Adler, R. (2005). *Comunicación Organizacional: Principios y prácticas para*
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007).
- Carreras, R. (2008). *Gestión de crisis*. (104 ed.). Madrid, España: Latinos.
- Dircom Atrium, (2010). *Manual 100 acciones estratégicas 100 acciones de comunicación para una recesión económica*. Madrid, España: Atrium media.
- Dykinson, (2007). *Manual de Comunicación. Guía para Gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones Humanas en empresas y organizaciones*. (2ª ed.). Madrid, España: Dykinson. S.L.
- Elizalde, L. (2004). *Estrategias en las crisis públicas*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Fernández, C. (1997). *Teoría de la Comunicación*. Gestipolis. México: Webprofit.Ltda.
- Fernández, A. (2007). *Plan de crisis*. Madrid, España: Wordpress.
- Ferrer, J. (2010). *Sección 02 de Higiene y Seguridad Industrial la metodología y planteamiento del problema*. Bogotá, Colombia: Luoman.
- Formanchuk, A. (2008). *Problemas de comunicación interna en la empresa latinoamericana*. Buenos Aires, Argentina: Grandes Pyme.
- García, F. (2010). *La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial*. Madrid, España: Revista Icono.
- Garcés, H. (2000). *Investigación Científica*. (1ª ed.). Quito, Ecuador: Abya-Yala
- Hospital Son Llatzer, (2001). *Manual de crisis*. Barcelona, España. Hospital Son Llatzer.
- <http://www.rrppnet.com.ar/plandecrisis.htm>
- Jiménez, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones en crisis*. Barcelona, España: Publicitat.
- Losada, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona, España: UOC.

- Mendoza, T. (2010). *Características de la Crisis de Comunicación*. Público Externo.Blogspot.com.hhttp://taniamendozaortiz.blogspot.com/2010/05/caracteristicas-de-la-crisis-de.html
- Montañez, M. (2009).*La Comunicación desde la perspectiva Sociopráctica*. Valladolid, España: Departamento de sociología IV – Sección de comunicación
- Sara Natalia (2014). *Qué es un Manual de Crisis y para qué sirve*. Blog. <http://nataliasara.com/2014/09/08/que-es-un-manual-de-crisis-y-para-que-sirve/>
- Pauchan y Mitroff. (1992). *Plan de Crisis*, RRPPnet Portal de Relaciones Públicas. <http://www.rrppnet.com.ar/plandecrisis.htm>.
- Press, E. (1997). *La Comunicación, herramienta de la empresa*. España: Editado en el Cronista Management N° 50: 1997.
- Ramírez, A. (2010). *Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis*. Bogotá, Colombia: Icetex.
- Remy, P. (2012). *Manejo estratégico de crisis en organizaciones*.
- Sánchez, M. (2004). *Estructura del plan de crisis*. Madrid, España: UOC.
- Toffler, A. (2008). *Revolución de la riqueza*. Madrid, España: Debate
- Tpm. (2007). *Cultura Organizacional. Documento Catedra*.
- Westphalen, MH, Piñuel JL. (1997).*Tipos de Crisis*, clasificación por autores. (3ª Sesión). Bogotá, Colombia: Del Prado.
- Zapata L. (2011). *El plan de crisis*.Blog.<http://talentosreunidos.com/2011/09/02/el-plan-de-crisis>
- <http://taniamendozaortiz.blogspot.com/2010/05/caracteristicas-de-la-crisis-de.html>
- <http://talentosreunidos.com/2011/09/02/el-plan-de-crisis-1/>
- <http://nataliasara.com/2014/09/08/que-es-un-manual-de-crisis-y-para-que-sirve/>
- Funciones de la Administración*. (1ª. ed.). Bahía Blanca, Argentina: Universidad Nacional del Sur: Ediuns.
- Túñez, M, (2007).*Comunicación preventiva*. (1ª ed.). La Coruña, España: Netbiblo, S. L.
- Soria, V. (1982). *Relaciones Humanas*. (2ª. ed.). México: Limusa.

Muñiz, R. (2015) *Marketing en el siglo XXI*. (5<sup>a</sup>. ed.). Socio director de rmg & asociados. Madrid, España: RMG – Consultoría de marketing. negocios y Profesionales. (8<sup>a</sup> ed.). México: MCGRAW- HILL.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1



**MANUAL DE COMUNICACIÓN DE CRISIS**

**EMPRESA FARMAENLACE CIA. LTDA.**

**Quito, enero del 2016**

## Índice de contenido

### **Tema:**

Portada

Índice

Descripción general de la política de comunicación

Primer comunicado

Clasificación de los tipos de crisis potenciales

Estrategias para atender la novedad según el nivel de crisis

Posibles motivos de crisis

Análisis de Riesgos

Procedimiento a seguir según la gravedad de la crisis

Listados de los miembros del equipo de crisis o comité de crisis y el centro de reunión del comité a lo largo de la crisis

Comunicación Interna

Argumentario. Mensajes clave

El Mensaje

Listado de Medios de Comunicación

## **MANUAL DE COMUNICACIÓN DE CRISIS DE LA EMPRESA FARMAENLACE CIA.LTDA**

El presente manual de comunicación de crisis de Farmaenlace Cía. Ltda. está dirigido a los públicos tanto internos como externos, que pueden verse afectados como consecuencia de una crisis generada directa o indirectamente por parte de Farmaenlace.

A continuación se informa la política de comunicación de Farmaenlace en situaciones en crisis así:

Este Manual es una guía de comportamientos.

- Su función es establecer acciones sobre situaciones críticas siendo un documento único de procedimientos en casos específicos.
- Conocimiento de los recursos con los que se cuenta, como la presencia del presente manual, los refuerzos económicos y materiales, así como los humanos que al respecto fija la organización para saber cómo actuar finalmente.
- Los mensajes a considerarse, tanto para públicos internos y externos, se realizarán con los voceros pertinentes y los contactos en los medios de comunicación seleccionados.
- En caso de que algún aspecto no se encuentre detallado en este manual se procederá con sentido común y nunca en perjuicio de la compañía.
- El Manual de crisis se actualizará periódicamente de manera anual y ordinaria o de ser necesario de manera extraordinaria cuando el caso amerite.

## **El primer comunicado de la crisis**

El primer comunicado será serio, oportuno y firme y luego los pasos serán los siguientes:

- Informará la primera evaluación de lo suscitado.
- Ampliará la información y monitoreo.
- Distribuirá la primera declaración
- Empezar las investigaciones.
- Controlar de la situación.
- Preocupación por los afectados: personal y familiares.
- Medidas y acciones que sean pertinentes
- Comunicar constantemente
- Dar seguimiento continuo.
- Dejar una bitácora de lo sucedido

## **Clasificación de tipos de crisis potenciales**

Los niveles de crisis se los representa como las luces del semáforo; y se detallan a continuación:

- **Nivel verde o leve:** son para accidentes de índole local sin consecuencias graves.

- **Nivel amarillo o medio:** igualmente son locales pero sus consecuencias son graves
- **Nivel rojo o grave:** son los accidentes o incidentes que cubren no solamente el ámbito local.

### **Estrategias para atender la novedad según el nivel de crisis**

- **Nivel verde:** se tendrá una estrategia reactiva: se recopilará la información correspondiente, se preparará un comunicado y dará a conocer en declaración. (si es totalmente necesario). Se Anotará los hechos y las decisiones, enviará notas a recepción (para indicar como actuar), se informará a la autoridad interna competente; y enviará notas a los empleados.
- **Nivel amarillo:** se reaccionará con una estrategia proactiva: se recopilará la información pertinente y se distribuirán las funciones en el comité, para que esta a su vez maneje la organización interna del comité, anotando los hechos y decisiones, nombrando al portavoz telefónico, preparando al portavoz externo; haciendo las llamadas y enviando las notas externas, contactando con las autoridades, enviando comunicados a los medios locales, personal y afectados; si es necesario se brinda una declaración.
- **Nivel rojo:** se utiliza una estrategia proactiva: se recopilará información, distribuirá funciones dentro del comité, hará las llamadas, enviará notas externas, contactando con las autoridades y los medios locales y nacionales, dará declaraciones en ruedas de prensa y estará pendiente al tipo de preguntas. Nombrará un miembro delegado representante del Comité, anotará hechos y decisiones, nombrará portavoz telefónico, informará a la jefatura y enviará notas a la recepción y a los empleados.

## **Posibles motivos de crisis**

- Problema de entrega de mercadería por parte de los laboratorios.
- Inconformidad del personal interno con las políticas de la empresa.
- Problemas financieros de la empresa.
- Quejas por parte de clientes.
- Consumo de medicamentos en mal estado.
- Robo a las sucursales de Farmaenlace.
- Incendio o casos fortuitos en alguna de las sucursales.

## **Análisis de riesgos**

Luego analizar la información de la crisis según el listado anterior, el Comité de Crisis establecerá su nivel y la gravedad y determinará los pasos a seguir, considerando los riesgos actuales y los que se pudieran presentar.

Estos posibles riesgos son cuantificados y de acuerdo a las prioridades se procederá a atenderlos considerando la seguridad, la proyección y las complicaciones futuras que se puedan producir.

El Comité es el encargado de contar con el financiamiento inmediato que supone las actividades a desempeñarse con la intención de minimizar los riesgos actuales y posteriores.

## **Procedimiento a seguir según la gravedad de la crisis**

Cuando la novedad involucra al punto de venta es el administrador, el jefe del local o el responsable de la farmacia quien asume la máxima responsabilidad y custodia del lugar en lo referente a los bienes económicos, materiales y mercaderías. Procede según el nivel de gravedad de la crisis, acogiéndose al plan de contingencia que para el efecto existe en cada farmacia.

- El mismo el administrador, el jefe del local o el responsable de la farmacia será quien comunique a los compañeros de trabajo sobre la novedad e informará a los clientes que se encuentren en el lugar sobre el cierre del punto de venta y su posible reapertura.
- El administrador, el jefe del local o el responsable de la farmacia será el encargado de tener las direcciones y teléfonos del personal, con la finalidad de mantener informado a los colaboradores sobre los pasos de la crisis y la posible reanudación de actividades.
- Habrá una persona designada para la custodia del dinero en efectivo, cheques, vouchers, notas de crédito, facturas emitidas, cupones promocionales y demás.
- Un colaborador de la farmacia deberá responsabilizarse a de las seguridades físicas de la farmacia y lo referente a luces, llaves de agua, cajas de seguridad, chapas y candados, entre otros.
- El administrador, el jefe del local o el responsable de la farmacia verificará a la brevedad posible los aspectos pendientes y urgentes a atenderse.
- El administrador, el jefe del local o el responsable de la farmacia indicará la manera de salir del lugar con seguridad y prevención. Además, deberá informar al Departamento de Talento Humano o al Líder de Desarrollo de Farmacias responsable de su punto de venta sobre la novedad respectiva.

Pero cuando la novedad es en casa matriz, se procederá de acuerdo las brigadas internas de seguridad, establecidas para atender novedades mayores en la empresa, según los simulacros previamente efectuados y para el desalojo de las oficinas del personal, así como quienes visitan las instalaciones, con el cuidado y la seguridad requerida de conformidad a la gravedad de la crisis.

El comité de crisis se reunirá a la brevedad que el caso amerite, con la finalidad de tomar las medidas pertinentes. Cada miembro del comité asumirá el rol que en este mismo manual se dispone.

Tanto más el vocero designado, gerente administrativo financiero o su reemplazo deberá informar a los públicos afectados, sobre todo a los medios de comunicación de ser necesario. Además, mantendrá el orden administrativo y económico de la empresa durante la crisis.

El gerente de seguridad deberá verificar todo lo concerniente a su ámbito. El director jurídico también cumplirá con la responsabilidad dispuesta a su función.

### **Listados de los miembros del equipo de crisis o comité de crisis y el centro de reunión del comité a lo largo de la crisis**

El punto de reunión en el salón auditorio de Farmaenlace de Casa Matriz en la ciudad de Quito y si por algún caso fortuito no pudiese ser ahí, se lo tendrá como segunda opción el área de capacitación de Medicity América.

Las funciones del Comité son todas aquellas que ayudan a gestionar la crisis; siendo estas las siguientes:

- Analizar la situación y evaluar los posibles escenarios y consecuencias.

- Encargarse de la toma de decisiones asumiendo la responsabilidad correspondiente.
- Establecer la postura oficial de la empresa.
- Decidir el que será el portavoz para cada audiencia.
- Diseñará y aprobará los materiales de comunicación.
- Fijar el lugar de reunión.
- Disponer de toda logística pertinente.

El Comité de crisis deberá asumir las siguientes funciones:

- Vicepresidente Ejecutivo: en calidad de Presidente del Comité de crisis, es jurídicamente responsable de lo que suceda, es el único árbitro acerca de las decisiones que se asuman se encargará de establecer y definir el nivel de crisis, convocar al Comité, asignar funciones y coordinarlas y mantener informado al directorio
- Director de Marketing Corporativo: se responsabilizará de reemplazar al Presidente del Comité en su ausencia temporal o definitiva, con las mismas facultades, atribuciones y limitaciones.
- Director del Servicio Jurídico: presentará el diagnóstico jurídico de la situación y realizar todos los trámites legales que por este motivo se generen.
- Gerente Administrativo-Financiero: estará pendiente de las políticas administrativas a asumirse y el detalle de los egresos que causará la

eventualidad; y es el Secretario del Comité por lo tanto toma nota de todos los hechos y las decisiones y funciones de cada miembro.

- Gerente de Seguridad: es el responsable de determinar las medidas de seguridad necesarias para solventar este particular mientras dure la crisis. Una vez superada la crisis deberá mantener especial cuidado del flujo de efectivo, tanto para garantizar la operatividad de la empresa como para asegurar los depósitos bancarios diarios que generan las farmacias principalmente.
- Representante de los Empleados: deberá mantenerse y mantener informado a los trabajadores de la situación actual y su proyección, así como las complicaciones que se deriven por este motivo.
- Asesor externo: cubrirá todos los ámbitos: jurídico, de seguridad, de producción, etc. Recogerá información y asesora al Comité de crisis en los aspectos técnicos y trabajará en ocasiones concretas y por un tiempo determinado.
- Portavoz: se enfrentará a los distintos públicos, y en especial a los medios de comunicación y es el responsable de comunicación o de prensa. Es el vocero oficial de la empresa. La atención a los medios de comunicación será inmediata.
- Vocero interno: mantendrá informado al público interno sobre las novedades que se sigan presentando a consecuencia de la eventualidad. Es el Director de Talento Humano; deberá comunicar lo acontecido a los empleados y familiares, indicar las complicaciones laborales, personales, etc., que podría causar el momento de la crisis y la post crisis.

- Vocero externo: es el responsable de la comunicación y de mantener la vinculación con los medios a través de una constante información relacionada a los hechos del momento, etc. Se hace cargo de la comunicación con los diferentes públicos externos, es el relacionador público o el comunicador de la organización, informa mediante comunicados, asiste a las ruedas de prensa, maneja el tema de medios, da atención a blogueros, expertos 2.0, gurúes y los twitteros más importantes.
- El portavoz telefónico: atiende las llamadas telefónicas y el control de las mismas, por lo que cada miembro de Comité tiene indicado los siguientes datos; así:
  - Nombre y cargo en Farmaenlace.
  - El teléfono celular de la empresa.
  - Extensión de la oficina.
  - Teléfono celular personal y del domicilio.
  - La dirección de e-mail.
  - Las funciones que realizará cada uno de los miembros del equipo de crisis en caso de que esta se produzca.

### **Comunicación interna**

Ante la eventualidad de una emergencia, la comunicación será efectiva e inmediata, para el manejo de la misma, tanto para fines internos de la empresa como externos. Del nivel de asertividad en el manejo de la comunicación

durante la crisis, dependerá la eficiencia de la comunicación hacia públicos externos.

La comunicación interna de la empresa se efectuará a través de sesiones de directorios, reuniones administrativas, del comité de crisis y asamblea general principalmente o el mecanismo más idóneo que se puede implementar, dependiendo la gravedad y tipo de crisis.

### **Argumentario: mensajes claves**

Farmaenlace siempre manejará un mensaje de tipo preventivo, dentro de su protocolo, utilizado para su difusión los medios pertinentes previamente seleccionados, por lo cual en situaciones de emergencia, la temática de fondo no cambiará para no generar distorsión en la percepción del cliente y mantener la fidelidad y el compromiso adquirido durante la crisis.

### **El Mensaje**

Este mensaje deberá contar con los siguientes aspectos:

- Ser claro y preciso
- Utilizarlo de manera impecable para no confundir los verdaderos objetivos.
- Decir las cosas de manera directa sin divagaciones.
- Enlistar solo lo necesario y levantar dar cifras solo las necesarias
- Referirse exclusivamente al tema, manteniendo el control.
- Omitir tintes comerciales

## **Relación con los medios de comunicación**

### **Directivos y cadena de comando.**

El primer portavoz o vocero será el Vicepresidente Ejecutivo y en su ausencia el Director de Marketing Corporativo tanto para público interno como externo.

Estos puntos finales se deben tratar con información específica que maneja Farmaenlace. Se sugiere poner el mapa de procesos y protocolos que se van a utilizar para difundir la información.



Fuente: Los emprendedores del año

## Listado de los Medios de Comunicación

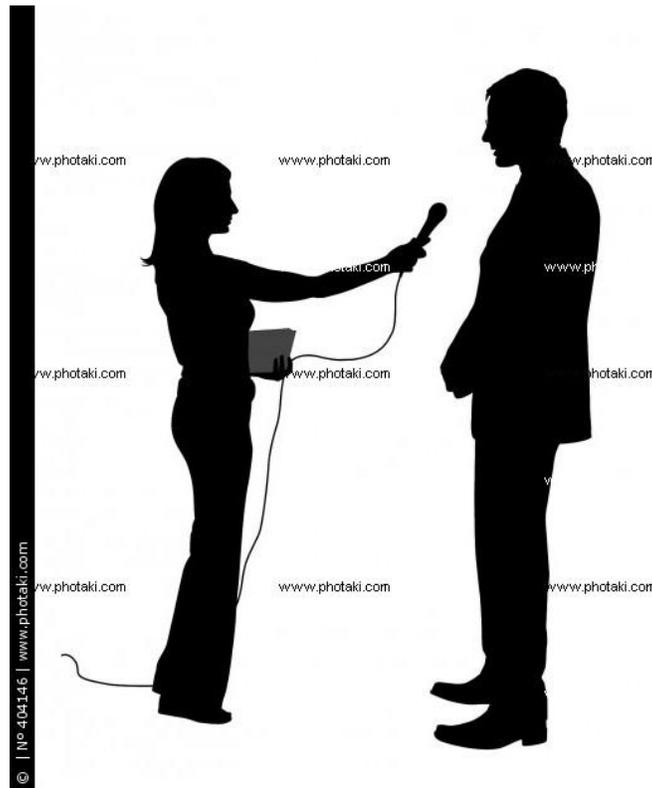
### LISTADO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Medio	Contacto	Cargo	Telf.	Dirección	Ciudad	Email	Web
<b>TELEVISIÓN</b>							
<b>Ecuavisa</b>	Andrés Jungbluth	Presentador de noticias	395 8620	Bosmediano y José Carbo,	Quito	@ajungbluth	www.ecuavisa.com
<b>Teleamazonas</b>	Janeth Hinostroza	Presentadora de noticias	397 4444	Antonio Granda Centeno OE-429 y Brasil	Quito	@janethinostroza	www.teleamazonas.com
<b>Gama TV</b>	Rommel Garzón	Presentador de noticias	226 2222	Av. Eloy Alfaro 5400 y Río Coca	Quito	@RommelGarzon	gamatv.com.ec
<b>RADIOS</b>							
<b>Ecuadoradio</b>	María Augusta Cueva	Reportera	2508-301 / 302 / 303 / 304 / 305	Av. Coruña 2104 y Whimper, Edif. Aragonés, P9	Quito	<a href="mailto:info@ecuadoradio.com">info@ecuadoradio.com</a>	<a href="http://www.ecuadoradio.ec">www.ecuadoradio.ec</a>

<b>Radio Sonorama</b>	Karina Del Pozo	Reportera	<b>PBX:</b> 323 7704 / 323 7708 <b>Fax:</b> 323 7771	Mariana de Jesús E7-197 y Pradera Edif: Keros Oficinas 701 y 802	Quito	<a href="mailto:info@sonorama.com.ec">info@sonorama.com.ec</a>	<a href="http://www.sonorama.com.ec">www.sonorama.com.ec</a>
<b>Radio Visión FM</b>	Carlos Proaño	Reportero	226 0315	Francisco Arízaga Luque N34-229 y Federico Páez	Quito	<a href="mailto:ggonzalez@radiovision.com.ec">ggonzalez@radiovision.com.ec</a>	<a href="http://radiovision.com.ec">radiovision.com.ec</a>
<b>PRENSA</b>							
<b>El Comercio</b>	Juan Carlos Llanos Ramírez	Reportero	267 0999	Av. Pedro Vicente Maldonado 11515 y El Tablón (San Bartolo)	Quito	<a href="mailto:@jcllanos">@jcllanos</a>	<a href="http://www.elcomercio.com">www.elcomercio.com</a>
<b>Periódico Metro Hoy</b>	HERNÁN CUEVA	Gerencia General	(593) (2) 249 1840 (593) (2) 249 1841	Av. Occidental N71-345 (El Condado)	Quito	<a href="mailto:hernan@metroecuador.com.ec">hernan@metroecuador.com.ec</a>	<a href="http://www.metrohoy.com.ec">www.metrohoy.com.ec</a>

Entidad	Telf.	Dirección	Ciudad	Email	Web
<b>Policía Nacional</b>	244 7070	Amazonas N25-113 y Japón	Quito		<a href="http://www.policiaecuador.gob.ec">www.policiaecuador.gob.ec</a>
<b>Cuerpo de Bomberos</b>	395 3700 Ext. 306	Veintimilla E5-66 y Reina Victoria (La Mariscal)	Quito	<a href="mailto:comandancia@bomberosquito.gob.ec">comandancia@bomberosquito.gob.ec</a>	<a href="http://www.bomberosquito.gob.ec">www.bomberosquito.gob.ec</a>
<b>Empresa Eléctrica</b>	396 4700	Av. 10 de Agosto y Bartolomé de las Casas	Quito	portalweb@eeq.com.ec	<a href="http://www.eeq.com.ec">www.eeq.com.ec</a>
<b>Agua Potable</b>	299 4500	Mariana de Jesús entre Alemania e Italia	Quito	webmaster@aguaquito.gob.ec	<a href="http://www.aguaquito.gob.ec">www.aguaquito.gob.ec</a>
<b>ECU 911</b>	380 0700	Calle Julio Endara s/n, Parque Itchimbía.	Quito	comentarios@ecu911.gob.ec	<a href="http://www.ecu911.gob.ec">www.ecu911.gob.ec</a>
<b>Cruz Roja</b>	295 6004	Antonio Elizalde E4-31 y Gran Colombia	Quito	info@cruzrojainstituto.edu.ec	<a href="http://www.cruzroja.org.ec">www.cruzroja.org.ec</a>
<b>Hospital Pablo Arturo Suárez</b>	259 8101	Ángel Ludeña y Machala Oe5261		info@hpas.gob.ec	<a href="http://www.hpas.gob.ec">www.hpas.gob.ec</a>
<b>Hospital Eugenio Espejo</b>	250 7927	Av. Gran Colombia s/n y Yaguachi	Quito	info@hee.gob.ec	<a href="http://hee.gob.ec">hee.gob.ec</a>
<b>Hospital Carlos Andrade Marín</b>	256 2206	Av. 18 de Septiembre y Ayacucho	Quito		<a href="http://www.iess.gob.ec">www.iess.gob.ec</a>
<b>Hospital Pediátrico Baca Ortiz</b>	222 0977	Av. Colón y 6 de Diciembre	Quito	mail.hbo.gob.ec	<a href="http://www.hbo.gob.ec">www.hbo.gob.ec</a>

## ANEXO 2



### ENTREVISTAS DE INVESTIGACIÓN

#### A la Gerencia de Talento Humano de Farmaenlace

**1. ¿Qué efectos tendría al presentarse una crisis en la empresa como, por ejemplo, una huelga generalizada?**

Seguramente impactaría en las ventas desde el principio y sucedería un efecto domino en otras áreas.

Si se genera desde la bodega impactará en el Centro de Distribución de manera notable, significado esto es un grave retraso en la entrega de productos a las

farmacias y de hecho el desabastecimiento de las mismas, causando una baja en las ventas y en los ingresos para la compañía. La capacidad de reacción para la empresa es de 4 a 5 días.

La imagen se vería seriamente golpeada por la novedad como tal, a más, de suscitarse una falta de stock y el mal servicio que se daría a los clientes, de hecho causaría problemas.

## **2. ¿El contar con un manual de crisis es una necesidad o una herramienta relativamente importante?**

Contar con un manual de crisis es sumamente importante, daría pautas de cómo actuar en esos momentos, sin duda es una herramienta a la mano, pues en él constaría la conformación del Comité de crisis, ejercicios y simulacros previos. La anticipación ayuda y se soporta en el documento como tal y la contingencia se previene con las acciones pertinentes programadas.

## **3. ¿Se ha presentado alguna situación con síntomas de crisis?**

El año pasado (2014), ante la prohibición de importaciones de algunos productos del área farmacéutica, se tuvo como consecuencia el desabastecimiento parcial de las farmacias, especialmente en ciertos segmentos, esto molestó a algunos clientes por la novedad en el servicio, además el cliente en materia de medicamentos no acepta el cambio de medicación.

No se considera la posibilidad de crisis financiera, ya que Farmaenlace está enmarcada como una empresa sana.

Cuando se presentó la novedad del 30 de septiembre con la Policía Nacional, así como la situación del expresidente Lucio Gutiérrez, la empresa mantuvo el control y el personal de la empresa estuvo totalmente seguro.

#### **4. ¿Se han realizado algún tipo de simulacro referente a una situación de crisis en Farmaenlace?**

Se han llevado a cabo solo simulacros de incendios y desastres naturales con su respectiva evacuación, pero no se han realizado simulacros de otra naturaleza, han sido principalmente por no ver la necesidad.

#### **5. ¿Cómo se debería actuar en un momento de crisis?**

- Primero establecer la cabeza o comité de crisis, considerando siempre el tema de la disciplina.
- Fijar el medio de comunicación oficial y su vocero.,
- Apoyarse en las disposiciones o el manual de crisis.
- Dar seguimiento, desde el comité, a la información clara y directa, así como al criterio de profesionales responsables con experiencia en casos similares, sin atender rumores.
- Establecer correctivos de ser necesarios
- Realizar el análisis de resultados
- Informe final

## **A la Gerencia de Operaciones de Farmaenlace**

### **1. ¿Qué efectos tendría al presentarse una crisis en la empresa como por ejemplo una huelga generalizada?**

No es muy posible, ya que Farmaenlace no tiene sindicatos, aunque podría haber alguna opción al crearse grupos organizados. En caso de presentarse una Crisis, los principales efectos que generaría serían los siguientes:

- La imagen de la marca puede ser golpeada de una u otra forma.
- Las ventas pueden disminuirse de manera substancial.
- Los ingresos de cada empleado pueden ser afectados por no llegar a sus cuotas, presupuestos de ventas, etc.
- La estructura de la compañía podría ser afectada en diferente grado, dependiendo del punto de origen de la crisis.

### **2. ¿El contar con un manual de crisis es una necesidad o una herramienta relativamente importante?**

Es relativamente importante por la estructura del país y situación actual del mismo, ya que garantiza estabilidad y seguridad. Si antes no fue necesario, peor aún si lo que se busca es bienestar y prosperidad.

Sin embargo, en caso de presentarse una eventualidad sería de gran ayuda contar con este manual, hasta ahora no ha sido necesario, pero puede ser algo con lo que se deba contar.

### **3. ¿Se ha presentado alguna situación con síntomas de crisis?**

Realmente de forma muy clara y directamente no, por diferentes motivos que no lo generan. Pero no se puede olvidar cuando se limitó notablemente la apertura de nuevas farmacias, pues no se tramitaron los permisos de funcionamiento, considerando que esta cadena era la que más farmacias nuevas abría en determinado momento de la industria.

### **4. ¿Se han realizado algún tipo de simulacro referente a una situación de Crisis en Farmaenlace?**

Realmente no. En el peor escenario ¿qué es lo que podría pasar?

Tal vez con el tiempo se vea la necesidad, hoy en día la empresa se cubre en su sistema legal, operativo y demás.

### **5. ¿Cómo se debería actuar en un momento de crisis?**

Luego de analizar la eficacia de los ingresos, para saber en qué forma y cuánto afecta la crisis, se procede a concientizar al personal de lo que está sucediendo.

Entonces se procedería a dar la información necesaria a las personas afectadas, con participación de gente de la empresa, mientras se atiende la causa de la crisis, por otro lado se daría seguimiento a todo lo que está pasando.

## **ALCANCE A LAS ENTREVISTAS ANTERIORES**

### **A la Gerencia de Talento Humano de Farmaenlace**

La Gerente de Talento Humano, doctora Ruth Baroja, expresó que para ella la crisis es una situación compleja y delicada, presentada en una organización y que la presencia de esta en Farmaenlace sería algo con lo cual las autoridades tengan que dedicarle muchísimo tiempo, priorizando esta situación por encima de las actividades diarias y de otras difíciles que se presentan de manera cotidiana.

### **A la Gerencia de Operaciones de Farmaenlace**

Al preguntársele al Gerente de Operaciones de Farmaenlace sobre ¿qué es crisis?, señaló que “es una situación grave que se sale de control”; y al indagar sobre, ¿qué sería entonces crisis en Farmaenlace?, agregó que “sería un momento en el que las condiciones para el funcionamiento de Farmaenlace serían prácticamente imposibles”.

Además, desde su punto de vista, las situaciones principales para que se diera una crisis en Farmaenlace serían de origen financiero, pero poco probable a la vez por la estabilidad económica de la compañía. Otro motivo sería por el desabastecimiento de productos, muy posible aunque cuando se ha presentado algo similar se ha comercializado los equivalentes.

Añadió que los motivos relacionados con el personal no son aplicables por la ausencia de sindicalismo y mantener las reglas muy claras.

## **Al Gerente de Capacitación**

Para el Gerente de este departamento “Capacitar al personal para saber cómo proceder en un momento de crisis, no es fácil, sino complejo, pero ante todo debe quedar en claro en qué tipos de crisis se debe incluir capacitación, a quienes se le va a impartir, dónde, cuándo, desde cuándo, los alcances y limitaciones, etc.

Añadió que importantísimo contar con un manual de crisis y brindar la capacitación respectiva.

## **Entrevista con el Dr. Pablo Muñoz, Director Corporativo**

El Dr. Pablo Muñoz, Director Corporativo de Comercialización y Marketing, señaló que en caso de presentarse una crisis en la empresa, sin que se tomen acciones que la contrarresten a tiempo, originaría el cierre de más de 300 farmacias, lo que perjudicaría a la comunidad de manera muy significativa, ya que se limitaría la posibilidad de contar con la medicina necesaria y naturalmente afectar la salud, uno de los grandes aspectos sociales a ser atendidos.

Muñoz indicó que para él “crisis es todo aquello que se lo considera inmanejable” y que en Farmaenlace una crisis se presentaría principalmente por la falta de distribución de productos a tiempo y, menos probable pero no imposible, por una situación económica interna intratable.

Ante esta situación la empresa reforzará el servicio al cliente, creando una red de comunicación apropiada, de la cual se encargará el departamento respectivo, el mismo que se basará en la investigación realizada en el presente proyecto. Con su implementación y seguimiento, Farmaenlace podrá garantizar una mejor

atención al usuario y la comunidad, adicionalmente, dejará un legado y ejemplo a seguir por la empresa del sector.

En este trabajo se cruzarán los datos cuantitativos y cualitativos en un plan general de comunicación, que estará visualizado en las matrices correspondientes. Para una mayor efectividad, el proyecto plantea que a la par del desarrollo de la investigación, también se implemente el departamento de Servicio al Cliente, a fin de contar con una constante e inmediata actualización de datos y acciones.

## ANEXO 3

### ENCUESTA AL PERSONAL DE FARMAENLACE

1. ¿Sabe usted cómo enfrentar una crisis en la empresa?  
Sí  No
  
2. ¿Conoce usted qué es un manual de crisis y para qué se utiliza?  
Sí  No
  
3. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un manual de normas para enfrentar posibles situaciones de crisis?  
Sí  No
  
4. ¿Considera usted necesario que la empresa cuente con un manual de crisis?  
Sí  No
  
5. ¿Conoce usted qué es un comité de crisis?  
Sí  No
  
6. ¿Considera importante que la compañía tenga un comité de crisis?  
Sí  No
  
7. ¿Su empresa cuenta con un plan para enfrentar posibles situaciones de crisis?  
Sí  No

8. ¿Considera que es importante que Farmaenlace cuente con un plan de crisis, teniendo en cuenta el tipo de trabajo en el cual se desenvuelve la compañía?

Sí  No

9. Según su experiencia, seleccione los tipos de crisis que podría enfrentar la empresa:

- Problema de entrega de mercadería por parte de los laboratorios
  
- Inconformidad del personal interno con las políticas de la empresa
  
- Problemas financieros de la empresa
  
- Quejas por parte de clientes
  
- Consumo de medicamentos en mal estado
  
- Robo a las sucursales de Farmaenlace
  
- Incendio en alguna de las sucursales

10. ¿Conoce usted si la compañía ha enfrentado en los últimos 5 años, algún tipo de situaciones críticas mencionadas en la pregunta anterior?

Sí  No

