



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para establecer una Cultura Corporativa Unificada, participativa y consensuada en la Empresa Pfizer del Ecuador, ubicados en la Ciudad de Quito; tras la fusión con los Laboratorios Farmacéuticos Wyeth

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para optar por el título de:
Licenciatura en Comunicación Corporativa

Profesor Guía:
Mgt. Andrés Hernández

AUTORAS:
DIANA GABRIELA ECHEVERRÍA PINTO
MARÍA GABRIELA SILVA PEÑAHERRERA

Año
2011

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Andrés Esteban Hernández

Magíster

C.I.: 171292057-6

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”.

Diana Gabriela Echeverría Pinto

C.I.: 171111398-3

María Gabriela Silva Peñaherrera

C.I.: 171950310-2

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Noemí Gálvez y Andrés Hernández, profesores guías de esta tesis, por brindarnos sus conocimientos, tiempo y dedicación en la elaboración de la misma.

Por su disposición y entrega en el desarrollo de la tesis, sobre todo por su amistad y apoyo dedicados.

Igualmente agradecemos al tutor de la Carrera de Comunicación Corporativa, Magister Jaime Valarezo, por sus constantes enseñanzas y experiencias compartidas a lo largo de nuestros estudios universitarios.

Diana Echeverría
María Gabriela Silva

DEDICATORIA

En primer lugar quiero dedicar esta Tesis a Dios, ya que sin Él no soy nada y a Él le debo todo... a mi familia a la que tanto amo y es lo más importante en mi vida.

A mis padres Oswaldo y Nivia, por su comprensión, apoyo, amor y ayuda en cada momento de mi vida... en los buenos momentos y en los no tan buenos... Porque me han enseñado a enfrentar cada adversidad, retos y oportunidades que me presenta la vida sin perder la dignidad ni rendirme en el intento. Me han dado todo lo que ahora me forma como la persona que soy, gracias a ellos por lo bueno que poseo, por mis valores, principios y mi perseverancia, lo cual me lo dieron con todo su infinito amor.

A mi novio, Danilo, a él sobre todo por su paciencia, su comprensión, por su empeño, fuerza y dedicación en ser felices cada día, por ser tal y como es, por su infinito, profundo y único amor y porque simplemente lo amo por impulsarme siempre a conseguir un equilibrio que me permita dar lo mejor de mí en cada aspecto de mi vida. Por eso y por tantas cosas más...

A mis amigos y todas esas personas maravillosas que tuve y tengo en mi vida porque tan solo con haber estado ahí aportaron mucho para mí crecimiento y felicidad.

Y para mis hijos que aunque todavía no estén presentes físicamente en mi vida, para ellos es todo mi esfuerzo y trabajo hoy, ayer y para siempre. Son mi motor que me impulsa en cada aspecto de mi vida en el presente y en el futuro.

A todos ustedes,

Les dedico este trabajo y les agradezco de todo corazón.

Diana Echeverría

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres Giovanni y Elizabeth por darme el amor, soporte, entrega y apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida, un agradecimiento muy especial a ellos por siempre motivarme, enseñarme que el poder para ser feliz y lograr todos mis sueños esta dentro de mi.

María Gabriela Silva

RESUMEN

Después de la compra de la farmacéutica Pfizer a su principal competidor, Wyeth, en Ecuador los laboratorios biomédicos unieron sus operaciones y trabajan juntos con el nombre de Pfizer desde el 1 de enero del 2010. La farmacéutica se convirtió en la principal compañía biomédica del mundo.

Teniendo en cuenta que al fusionar dos empresas con identidades corporativas diferentes y que cada una de ellas trabaja con un sistema de comunicación interna y externa independiente, se podría ocasionar confusión y contradicción entre sus públicos, por lo que es necesario establecer una cultura definida con un único Plan de Comunicación Organizacional.

Esta investigación tiene como objetivo principal determinar estrategias comunicacionales que faciliten la fusión de las Culturas hacia una Cultura Corporativa unificada, participativa y consensuada en el nuevo laboratorio farmacéutico Pfizer.

En el primer capítulo, se presenta en síntesis la industria farmacéutica y las principales características de las empresas en estudio Pfizer y Wyeth. En el siguiente capítulo se contextualizan teóricamente la Comunicación Corporativa y todos sus elementos. A partir de lo señalado se expone las estrategias comunicacionales a lo largo del tercer capítulo.

En el cuarto capítulo se detalla la parte metodológica del proyecto, determinando los métodos utilizados, el diseño y alcance de la investigación y también se realiza el trabajo de campo con los respectivos análisis de los resultados obtenidos. Finalmente en el quinto capítulo se planteó un plan estratégico de comunicación corporativa para la nueva empresa fusionada Pfizer del Ecuador, ubicada en la ciudad de Quito, con el fin de establecer una cultura unificada, participativa y consensuada.

ABSTRACT

After the purchase of Pfizer, to its main rival Wyeth, both biomedical laboratories joined their operations in Ecuador to work together. The new company, named as Pfizer, started to operate on January 1, 2010. The pharmaceutical company became the world's leading biomedical company.

Taking into consideration that by merging two companies with different corporate identities and each working with independent internal and external systems of communication, it could cause confusion and contradiction among their stakeholders and therefore need to establish a defined culture with a unique Organizational Communication Plan.

The main objective of this research is to find strategies of communication that facilitate the merging of cultures into a unified corporate culture, participatory and consensus within the new pharmaceutical company, Pfizer.

The first chapter presents a synthesis of the pharmaceutical industry and the main characteristics of the companies, Pfizer and Wyeth. The next chapter is a presentation of corporate communication theory and all its elements. Based on this, communication strategies are presented throughout the third chapter.

The fourth chapter outlines the methodology of the project, showing the methods used, the design and scope of the investigation and also the fieldwork done with the analysis of the results. Finally in the fifth chapter a corporate communications strategic plan is presented for the new merged company: Pfizer Ecuador, located in the city of Quito, in order to establish a unified culture, participatory and consensual.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
1 EL MUNDO FARMACÉUTICO	5
1.1 LA INDUSTRIA DE LA SALUD	5
1.2 HISTORIA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA.....	7
1.2.1 El Poder de la Industria Farmacéutica	11
1.2.2 Características del Negocio de los Medicamentos	15
1.2.3 Desarrollo de los Laboratorios para el Cuidado de la Salud en el Ecuador	17
1.3 PFIZER Y WYETH	29
1.3.1 Wyeth construyendo un Mundo más Sano	29
1.3.1.1 Antecedentes de Wyeth	30
1.3.1.2 Estructura de Wyeth.....	31
1.3.1.3 Labor de Wyeth	31
1.3.1.4 Misión, Visión y Valores de Wyeth	32
1.3.1.5 Áreas de Trabajo.....	33
1.3.1.6 Gestión Administrativa	34
1.3.1.7 Recursos Humanos.....	35
1.3.1.8 Herramientas de Comunicación	35
1.3.2 La Farmacéutica Pfizer	36
1.3.2.1 Pfizer Después de la Fusión.....	36
1.3.2.2 Estructura de Funcionamiento.....	37
1.3.2.3 Aspectos Financieros Destacados	38
1.3.2.4 Pfizer en el Mundo	38
1.3.2.5 Pfizer Ecuador.....	39
CAPÍTULO II	45
2 LA COMUNICACIÓN Y EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES	45
2.1 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.....	45
2.2 DEFINICIONES DE COMUNICACIÓN.....	47
2.2.1 El Proceso de la Comunicación	48
2.2.2 Tipos de Comunicación.....	50
2.2.3 Comunicación Efectiva.....	53
2.2.4 Comunicación Corporativa.....	54
2.2.5 Gestión de la Comunicación Interna	58
2.2.6 Estructura de la Comunicación Interna	62
2.2.6.1 Objetivos de la Comunicación Interna	62

2.2.6.2	La Tecnología e innovación en la gestión de la Comunicación Interna.....	63
2.2.6.3	Las Relaciones Públicas Internas	65
2.2.7	Gestión de Comunicación Externa.....	66
2.2.8	Filosofía Organizacional.....	70
2.2.8.1	La Identidad Corporativa	70
2.2.8.2	Elementos de la Identidad	73
2.2.8.3	Atributos Permanentes de la Identidad	75
2.3	PROYECTO EMPRESARIAL.....	77
2.4	CULTURA CORPORATIVA: EL MODO DE SER Y HACER UNA EMPRESA	78
2.4.1	Funciones de la Cultura Organizacional	82
2.4.2	Valores Organizacionales	83
2.5	DE LA IDENTIDAD A LA IMAGEN	85
2.5.1	El Peligro del Pancomunicacionismo	88

CAPITULO III..... 90

3 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA..... 90

3.1	COMUNICACIÓN POR OBJETIVOS	90
3.2	SURGIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	96
3.3	FUNCIONES DE LAS ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	98
3.4	FINALIDAD DE LAS ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES	99
3.5	PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	101
3.5.1	Elementos del Plan Estratégico de Comunicación.....	102
3.5.1.1	Investigación	102
3.5.1.2	Identificación de los medios necesarios	104
3.5.1.3	Planeación y Programación.....	104
3.5.1.4	Análisis Permanente de Resultados: Evaluación, Seguimiento y Control.....	105

CAPITULO IV..... 108

4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... 108

4.1	RECONOCIMIENTO EXPLORATORIO	108
4.2	ESTIMACIÓN DE PARÁMETROS	111
4.3	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	112
4.4	DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES.....	113
4.5	LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	113
4.5.1	Encuesta de Opinión Pública	113
4.5.2	Entrevista Cualitativa	114
4.5.3	Observación de Campo	114
4.5.4	Recopilación de Datos	115
4.6	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	115
4.6.1	Encuestas a Público Interno (Empleados)	115
4.6.2	Encuestas a Público Externos (Clientes Directos)	140

4.7	CONCLUSIONES GENERALES.....	153
4.7.1	Encuestas Público Interno	153
4.7.2	Encuestas Público Externo: (Clientes directos, Distribuidores Mayoristas).....	155
4.8	RECOMENDACIONES GENERALES.....	156
CAPÍTULO V		157
5	PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UNA CULTURA CORPORATIVA UNIFICADA, PARTICIPATIVA Y CONSENSUADA EN LA EMPRESA PFIZER DEL ECUADOR, UBICADOS EN LA CIUDAD DE QUITO; TRAS LA FUSIÓN CON LOS LABORATORIOS FARMACÉUTICOS WYETH.....	157
5.1	INTRODUCCIÓN.....	157
5.2	ANÁLISIS FODA DE PFIZER.....	157
5.2.1	Fortalezas	157
5.2.2	Oportunidades	158
5.2.3	Amenazas	158
5.3	OBJETIVOS	159
5.3.1	objetivo General.....	159
5.3.2	Objetivos Específicos.....	159
Bibliografía		165
Anexos		175

INTRODUCCIÓN

1. JUSTIFICACIÓN

Pfizer es un laboratorio biomédico que se dedica a la investigación y desarrollo de medicinas con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas. “Pfizer llegó al Ecuador en 1956. Son 55 años de trabajo continuo por la salud de los ecuatorianos”.¹ Según la revista “Finanzas” de Nueva York, Pfizer actualmente es la mayor farmacéutica del mundo por sus ventas anuales calculadas en setenta millones de dólares.

El 15 de octubre del 2009, el laboratorio farmacéutico estadounidense Pfizer Inc., informó haber adquirido a su principal competidor Wyeth. “... ésta fue fundada por John Wyeth & Brother en el año de 1860 en Filadelfia, Estados Unidos”.² Se desarrolló en más de 80 países alrededor del mundo incluido Ecuador, ubicando su sede corporativa en los EE.UU.

Pfizer y Wyeth en una negociación millonaria. Cerraron el "matrimonio" corporativo más caro de la industria farmacéutica, que alcanzó los “US\$68.000 millones de dólares y que consagró a la nueva empresa fusionada como líder mundial del sector, según indica The Wall Street Journal”.³

Se trató de un paso inteligente y necesario para Pfizer, ya que ésta se dedicaba especialmente a la fabricación de píldoras tradicionales, en cambio “Wyeth era una fabricante importante de drogas de biotecnología, vacunas, y productos tanto para animales como para el consumo humano”,⁴ esto le permitió a Pfizer diversificar su cartera de productos.

¹ Pfizer Ecuador. (2008): Sitio Web Oficial Pfizer. www.pfizer.com.ec. 24 de Octubre 2009. 13H01.

² Wyeth. (2009): España y Ecuador. Sitio Web Oficial Wyeth. www.wyeth.es. 23 de Octubre del 2009. 10H53.

³ Alto Nivel. (2009): Portal Informativo. www.altonivel.com.mx. 28 de octubre del 2009. .

⁴ E&N, Grupo Editorial, Estrategia & Negocios, www.estrategiaynegocios.net, 2009, 23 de Octubre del 2009, 15H27.

Uno de los principales problemas de Pfizer era que la mayoría de las patentes de sus medicamentos estrellas estaban por caducar, aquellos productos que les hacían facturar millones de dólares representarían una gran pérdida cuando finalizara su derecho de propiedad. Wyeth por el contrario tiene productos que fueron recientemente lanzados al mercado con nuevas patentes, lo que ofreció la posibilidad de obtener un fuerte posicionamiento en el mercado.

La “alianza” Pfizer- Wyeth busca ampliar e impulsar su cartera de producto y ganar una posición más fuerte en el campo de la biotecnología, además de compartir los gastos de inversión de la investigación y desarrollo, tomando en cuenta que cada año nacen nuevos laboratorios genéricos que no invierten en la investigación y que la competencia se hace cada vez más fuerte. “Con este proceso de integración, la unión de empresas con un solo nombre: Pfizer, tiene los mejores activos, personas, líneas de investigación y capacidades en la industria”,(señaló Jeffrey B. Kindler, Presidente y Director Ejecutivo de la “nueva empresa). En esta investigación, a partir de este momento, a la fusión se la conocerá con el nombre de Pfizer.

Teniendo en cuenta que al fusionar dos empresas con identidades corporativas diferentes y que cada una de ellas trabaja con un sistema de comunicación interna y externa independiente, es posible que exista confusión y contradicción entre sus públicos, por lo que se consideró necesario establecer una cultura definida con un único Plan de Comunicación Corporativa.

Crear un modelo formal de Comunicación Interna permitirá integrar a sus públicos, creando un verdadero y único proceso de comunicación estratégico que se verá reflejado en su imagen y desarrollo institucional.

El presente estudio se enfoca en las operaciones que la organización tiene en la ciudad de Quito, en donde se ofrece trabajo a más de doscientas personas beneficiando sustentablemente a sus familias, distribuidores, vendedores, clientes, entre otros, que se verán favorecidos directa e indirectamente por

todas las acciones que realice de Pfizer en su cultura e identidad corporativa y que se reflejen en una imagen positiva frente a la opinión pública.

2. PROBLEMA

La empresa Pfizer, luego de la fusión con Laboratorios Wyeth, no cuenta con una cultura corporativa unificada, participativa y consensuada que le consolide como un solo cuerpo cuyos miembros se proyecten en una misma dirección.

2.1. Causas

- Pfizer compró a Wyeth para fusionarse en una sola empresa.
- Pfizer y Wyeth eran competencia directa antes de la fusión.
- La fusión no contó con un plan comunicacional adecuado.
- Cada farmacéutica tenía su propia Cultura Corporativa.

2.2. Efectos

- Existen dos grupos de empleados que trabajan independientemente en una misma empresa.
- Desmotivación, inseguridad y rivalidad entre el personal interno.
- Los empleados no trabajan en equipo y no tienen objetivos en común.
- Desconocimiento de funciones y objetivos de la farmacéutica.
- No hay una verdadera congruencia entre la identidad y la imagen que desea proyectar la compañía.
- El público interno no se siente parte de la organización.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Presentar un plan estratégico de comunicación tras la fusión de los laboratorios farmacéuticos Pfizer y Wyeth del Ecuador, para establecer una cultura corporativa unificada, participativa y consensuada.

3.2. Objetivos Específicos

- Determinar estrategias comunicacionales para fortalecer la identidad y la cultura de los laboratorios farmacéuticos Pfizer con el fin de reflejar una imagen positiva.
- Gestionar la comunicación en la nueva Pfizer.
- Fomentar la armonía en el funcionamiento y acciones de la nueva Pfizer después de la fusión con Wyeth.
- Mejorar la comunicación interna y establecer un sólido equipo de trabajo, encaminados a metas en común. Motivar al personal y comprometerlo con los objetivos de la organización.
- Determinar mecanismos para mejorar la percepción y aceptación de los clientes de Pfizer.

CAPÍTULO I

1 EL MUNDO FARMACÉUTICO

1.1 LA INDUSTRIA DE LA SALUD

Desde siempre la salud ha sido un tema de interés común para el mundo entero, es por esto que el hombre se ha encargado de investigar, estudiar e inventar sustancias medicinales para prevenir, diagnosticar, tratar, aliviar o curar enfermedades. En ese contexto es que nace la industria farmacéutica (IF), que se define como: “El sector empresarial dedicado a la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos, medicinales para el tratamiento y prevención de las enfermedades, la cual reporta niveles de lucro económico altos”.⁵

Para comenzar a analizar al mundo farmacéutico es necesario que se tenga claro el concepto de medicamento:

Toda sustancia medicinal y sus asociaciones o combinaciones destinadas a ser utilizadas en las personas o en los animales con el fin de prevenir, diagnosticar, tratar, aliviar o curar enfermedades o dolencias o para afectar a funciones corporales o al estado mental. También se consideran medicamentos las sustancias medicinales o sus combinaciones que pueden ser administrados a personas o animales con cualquiera de estos fines, aunque se ofrezcan sin explícita referencia a ellos.⁶

Dentro de los sistemas de asistencia de salud, la industria farmacéutica juega un papel importantísimo en el mundo entero, su estructura abarca numerosas

⁵ García, Carlos. (1982): La industria farmacéutica en América Latina. Industria farmacéutica. Instituto Mexicano del Seguro Social. Editorial General AS. p. 48.

⁶ Portal de Medicina Estética. (2003): Diccionario Técnico. Revista de Medicina Estética y especialidades afines. Medicamento. www.med-estetica.com/cientifica. Copyright 2002. 14 de agosto del 2010. 14H00.

organizaciones públicas y privadas, algunas de ellas se dedican al descubrimiento, desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos para la salud humana y animal. Su pilar fundamental es la **investigación y desarrollo (I+D)**, que actualmente se enlaza con grandes empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de medicamentos.

Existen diferentes métodos y formas de suministrar y dosificar los fármacos, entre los más conocidos están: pastillas, cápsulas, tabletas, soluciones de administración oral, jarabes, inyecciones, aerosoles, gotas, supositorios, cremas, pomadas, lociones, anestésicos, entre otros.

El descubrimiento y desarrollo de productos farmacéuticos ha permitido dotar a los medicamentos de mejor actividad terapéutica y menos efectos secundarios. En este sentido los biólogos moleculares, químicos y boticarios trabajan para mejorar los beneficios de los fármacos aumentando la actividad y la especificidad.

Todos estos medicamentos están sujetos a diversas leyes y reglamentos puntuales en cuanto a la comercialización de los productos y sobre todo a sus patentes, “(Una patente es un conjunto de derechos exclusivos concedidos por un Estado a un inventor o a su cesionario, por un período limitado de tiempo a cambio de la divulgación de una invención)”,⁷ “la mayoría de los países en el mundo entero conceden patentes por períodos de alrededor de unos 15 años desde la fecha de autorización”.⁸ De esta manera una vez conseguida la patente, la empresa dueña, asigna al producto una marca registrada convirtiéndose en su exclusividad, hasta que el período expire y otra empresa pueda aspirar a obtenerla como genérico, si cumple con las normas del organismo regulador.

⁷ Burmester, José. (2008): Bitácora Farmacéutica. Artículos relacionados sobre la Industria Farmacéutica. Expectativa en Ecuador por derogación de patentes farmacéuticas. <http://bitacorafarmaceutica.wordpress.com>. 26 de Octubre del 2010. 10H08.

⁸ Ibídem.

Para obtener las patentes mencionadas las empresas farmacéuticas compiten cada vez más y es que esta industria es actualmente uno de los sectores empresariales y negocios más rentables del mercado, razón por la que también es uno de los sectores más criticados, pues así como muchos elogian sus beneficios en pro de la salud, muchísimos generan controversias y debates por sus constantes aumentos de precios a costa de la dependencia de millones de personas a los fármacos. Incluso, han sido acusadas con serias denuncias acerca de promocionar y esparcir enfermedades, solo con el objeto de incrementar sus ventas y por ende sus ganancias.

Sin embargo, mitigando lo negativo, varios laboratorios farmacéuticos demuestran que al contrario de lo que muchos censuran, éstos se dedican a realizar constantemente estudios para trabajar en nuevas medicinas. “La mayoría de las compañías que se dedican a la I+D son internacionales y poseen sucursales alrededor del mundo ofreciendo trabajo a muchas personas en diferentes países, de los cuales la mayoría son profesionales: biólogos, bioquímicos, químicos, ingenieros, microbiólogos, farmacéuticos, farmacólogos, médicos, ingenieros, licenciados, físicos y veterinarios, así como diplomados en enfermería”.⁹ Reclutando a profesionales que trabajan además de su producción, en: control de calidad, marketing, representación médica, relaciones públicas o administración general.

Considerando que hoy en día la industria farmacéutica es tan grande, influyente y representativa en el mundo entero, es conveniente que la analicemos desde sus orígenes para poder conocerla mejor.

1.2 HISTORIA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

La historia empieza a inicios del siglo XIX, cuando con propósitos medicinales, muchas personas se dedicaban a conseguir sustancias que pudieran ser

⁹ Barrera, Julián; Meza, Néstor. (1997): Planeación Estratégica de la Industria Farmacéutica. Industria farmacéutica. Instituto Mexicano del Seguro Social. Editorial General AS. p. 15.

utilizadas para tratar enfermedades o dolencias. Originándose de esta manera la industria farmacéutica donde los propietarios, en aquel tiempo, eran los herbolarios o conocidos también como boticarios, éstos utilizaban productos químicos básicos, minerales y plantas, especies de varias partes del mundo como remedios.

Poco a poco con las sustancias y productos que tenían, los boticarios empezaron a fabricar diversos preparados, como extractos, tinturas, mezclas, lociones, pomadas ó píldoras. Algunos de éstos profesionales confeccionaban mayor cantidad de preparados de la que necesitaban para su propio uso y los vendían a granel (producción primaria) a sus colegas.

Entre los primeros grandes éxitos en este campo, en 1820 el químico francés Joseph Pelleterier al experimentar con la quina elaboró un preparado al que llamó quinina y continuando con la misma línea prosiguió con la atropina y la estricnina obtenidas de la belladona y la nuez vómica respectivamente. Medicinas que resultaron ser, entre otras, de mucha ayuda. A éstas se le puede sumar otras como el opio. Su trabajo y el de otros investigadores hizo posible normalizar varias medicinas y extraer de forma comercial sus principios activos.

Entre las investigaciones que desarrollaron, se encontraban las primeras medicinas sintéticas, ya que hasta aquel momento solamente se conocían los productos orgánicos e inorgánicos. De esta manera el alemán Friedrich Wöhler en 1828, a través del calentamiento de uno de los productos inorgánicos (cianato de amonio) obtuvo la urea, compuesto que anteriormente solo lo obtenían a partir de la orina, lo cual incentivó a que se sintetizaran otros y así desarrollaran las posteriormente conocidas como: medicinas sintéticas.

Entre algunos de los descubrimientos representativos de la historia farmacéutica encontramos los siguientes:

En 1910 se creó el primer fármaco que pudo curar la enfermedad de la sífilis, a la que la llamaban popularmente: bala mágica o técnicamente conocida como: Arsfenamina y comercializada con el nombre de Salvarsán. Más adelante en 1916 los científicos de Bayer inventaron un fármaco eficaz para tratar una enfermedad tropical, la tripanosomiasis ó enfermedad del sueño. Este mal, que afecta a los seres humanos y al ganado y es provocado por microorganismos llamados tripanosomas, transportados por la mosca tse-tsé.

Entre otros sucesos importantes que hicieron que la industria farmacéutica se desarrollara en el mundo, fue la I Guerra Mundial, que debido a que no se podía comercializar los productos medicinales de Alemania (en donde más se desarrolló la medicina en sus comienzos) y otros países europeos, a otras partes como EE.UU. y Gran Bretaña, prácticamente forzó a que estos mismos invirtieran más en procesos de investigación y desarrollaran sus propias medicinas.

La primera y segunda guerra mundial fue auge del desarrollo de esta industria. Uno de los avances más notorios y trascendentales de la historia, fue en 1922 cuando F. G. Banting y Charles H. Best ganaron el Premio Nobel de Fisiología y Medicina en Canadá, por desarrollar la cura para tratar la diabetes, la medicina se llamó: insulina. Éste medicamento milagroso se comercializó a nivel mundial.

En 1928 Alexander Fleming descubrió la penicilina y sugirió que podría usarse para tratar determinadas infecciones bacterianas. Pero fue el laboratorio farmacéutico estadounidense Pfizer, el que después de largas investigaciones elaboró un procedimiento para obtener la penicilina y disponerla a nivel global; todo gracias a los trabajos de los científicos Fleming, Florey y Chain que después de la guerra obtuvieron el Premio Nobel por sus aportes a la salud mundial.

Poco a poco se fueron elaborando medicamentos que curaban y trataban exitosamente muchas enfermedades y males, a estos se los denominó: Antibióticos. Entre los más elogiados, se formuló el que se utilizaba contra la tuberculosis: la estreptomina, la cual fue descubierta por Selman Waksman en los laboratorios Merck & CO.

Otro de los grandes descubrimientos en aquella época fue en 1950, con la estructura del ácido desoxirribonucleico o mejor conocido como: ADN, el cual permitió elaborar vacunas y compuestos químicos que nunca antes se hubiera podido elaborar de no ser por aquel descubrimiento.

En la década de 1950 la industria farmacéutica consiguió la mayoría de edad. Los laboratorios farmacéuticos alemanes, belgas, británicos, franceses, suecos y suizos elaboraron fármacos nuevos y eficaces (y a veces no tan eficaces).

Los titulares de los periódicos europeos empezaron a expresar críticas por la falta de control del sector, a raíz del desastre de la talidomida. Este fármaco fue desarrollado en Alemania en 1953 y comercializado en este país en 1956.

La talidomida era un tratamiento eficaz para la depresión de los primeros meses del embarazo, un trastorno que a veces llevaba al suicidio a algunas mujeres. Pero, a finales de la década de 1950, se observó que el número de bebés nacidos con miembros desarrollados de forma incompleta era estadísticamente mayor entre los hijos de madres tratadas con este fármaco. Experimentos posteriores con animales demostraron que la talidomida dañaba el crecimiento de los miembros en el embrión e interrumpía el desarrollo normal de éstos. La difusión de este descubrimiento hizo que el fármaco se retirara en todos los países. La compañía alemana fue acusada de ocultar pruebas y desapareció de forma deshonrosa.

Con el paso del tiempo, la industria farmacéutica y los medicamentos que produce, se han ido convirtiendo en un éxito, basándose sobre todo en el hecho de que en la mayoría de países la esperanza de vida aumentó y el nivel

de vida mejoró, incluso en áreas que eran preocupantes como el control de la natalidad, el campo de las hormonas sexuales, y el desarrollo de un fármaco revolucionario como fue la pastilla anticonceptiva.

A la par de este éxito las compañías farmacéuticas también fueron creciendo, desarrollándose y naciendo otras. Los primeros laboratorios construidos por empresarios y/o farmacéuticos fueron Allen & Hambury y Wellcome en Londres, Merck, de Darmstadt de Alemania y Parke Davis, Warner Lambert y Smithkline & French en Norteamérica. Más adelante con el tiempo se desarrollaron las compañías farmacéuticas de Edimburgo, productora del cloroformo por James Young Simpson, Geigy y Hoffmann-La Roche en Suiza Séneca del Reino Unido, las francesas Rhône-Poulenc y Roussell, Bayer y Hoechst de Alemania, en Bélgica Janssen y Squibb de América del Norte.

Actualmente, gracias a financiamientos y el apoyo de la industria farmacéutica y de otros sectores, las universidades, laboratorios, clínicas, hospitales, y centros de investigación pueden desarrollar sus estudios de una manera más eficiente. De esta manera han logrado descubrir y crear nuevos compuestos y medicinas para el tratamiento de enfermedades y el mejoramiento de la calidad de vida del ser humano.

Además en nuestros días, para asegurar la seguridad de los medicamentos de consumo de seres vivos, se establecen organismos de control conformados por expertos conocedores en el tema, los mismos que se encargan de supervisar y analizar cuidadosamente para aceptar o negar la autorización de distribuirlos y comercializarlos. De esta manera, se trata de evitar que existan riesgos que pongan en peligro la salud.

1.2.1 El Poder de la Industria Farmacéutica

Actualmente, la actividad farmacéutica es una de las industrias más grandes en el mundo entero, anualmente se registran altas ganancias, por ello se la

considera como uno de los negocios más importantes y rentables de todos los tiempos. Por ejemplo, los ingresos de la industria algunos años atrás, “fueron de 550 mil millones de dólares, un 7% mayores a los registrados en el 2003. Las ventas en los EE.UU. ascendieron a US\$ 235.400 millones, lo cual implica una tasa de crecimiento del 8,3% por año”.¹⁰

Ésta suma se incrementó aún más cuando hace un par de años, en el año 2008, debido al vencimiento de muchas patentes, las industrias aumentaron los costos de los medicamentos a costa de que debían a su vez invertir más en el presupuesto destinado a la investigación para poder ganar nuevas patentes.

Otros elementos que indican y evidencian el poder que posee la I.F. en el mundo son: la concentración, la rentabilidad, la diferencia de los precios, la diferenciación del producto y los gastos de comercialización.¹¹

La capacidad de las empresas líderes para imponer precios más adecuados que los otros fabricantes y sus prácticas discriminatorias entre distintos mercados, puede emplearse también como indicador de poder de mercado.

Sin embargo el poder que va ganando la industria se ha ido monopolizando con las fusiones, absorciones y compras de las empresas farmacéuticas, el sector crece pero disminuye en número de compañías y se caracteriza por una competencia oligopólica basada en la dependencia de los productos; “25 empresas controlan cerca del 50 % del mercado mundial”.¹²

Respecto a los países en desarrollo, casi ninguno, con excepción de Brasil y la India, ha logrado avanzar en esta industria, incluso, estos países aún dependen en cierta manera, de los laboratorios de los países desarrollados, por lo menos en lo que tiene que ver con materia prima.

¹⁰ Stonier, Peter. (2003): Careers with the Pharmaceutical Industry, Industria, Farmacología. Industria farmacéutica. Editorial John Wiley & Sons. p. 34.

¹¹ Collazo, Manuel. (1997): El poder de la Industria. Centro de Investigación y Desarrollo de Medicamentos. El poder de mercado de la industria farmacéutica. <http://bvs.sld.cu/revistas>. La Habana – Cuba. 22 de Noviembre del 2010. 19H25.

¹² *Ibidem*.

Entre las compañías que conforman el grupo que concentra la mayoría del mercado, están: Pfizer, Glaxo SmithKline, Sanofi-Aventis, Johnson & Johnson, Merck, AstraZeneca, Novartis, Bristol-Myers Squib, Wyeth, Bayer, Abbott Labs.¹³

Los laboratorios farmacéuticos tienen costos altos por los cuales preocuparse, no solo la inversión en la fabricación de los fármacos y la investigación y desarrollo, sino también deben designar altos presupuestos a mercadeo y comercialización de sus productos, a estudios de la competencia, análisis de mercado, estrategias de promoción, publicidad, ventas de productos y en fin a una serie de elementos con el único objetivo de incrementar sus utilidades y ganancias; y por supuesto, a los salarios muy bien remunerados de sus ejecutivos, entre otros gastos administrativos. Por ende, debido a todos estos rubros, los precios de las medicinas suben y ocasionan muchas controversias en los stakeholders.

Referente a este tema, otros estudios analizan por otro lado los costos que esta industria representa para la sociedad, tanto para la de los países desarrolladas como la de los países en vías de desarrollo. De esta manera se encuentran dos tipos de costos: los gastos directos y los indirectos, los cuales afectan de manera más puntual a los países en vías de desarrollo, ya que no tienen mucha capacidad de negociación o regulación.

En cuanto a los costos directos se refiere, existen 3 diferentes tipos que se dan en el mundo de las empresas farmacéuticas:

a) Beneficio excesivos:

Las ganancias que los laboratorios obtienen por la venta de los medicamentos son cada vez más y más millonarias y además de ello los precios suben permanentemente, por lo que obtienen beneficios por dos vías de manera excesiva.

b) Mala asignación de los gastos de investigación y desarrollo:

El principal interés de las farmacéuticas se centra en obtener y retener las patentes de los productos, por lo que gastan enormes cantidades en I y D,

¹³ Peter, George. (2006): La inflación de los medicamentos inútiles. Revista El Correo de la UNESCO. N° 8, <http://bvs.sld.cu/revistas>. 30 de agosto del 2010. 11H00.

muchas veces desperdiciando el dinero por la mala distribución y dirección del mismo.

c) Costo de la investigación de mercado:

Se invierte muchísimo dinero en investigar al mercado y la competencia para poder estar sobre ella. Rubro que se podría bajar considerablemente para evitar el enorme costo directo que supone a los países, pero por supuesto el cual bajaría las ganancias que obtienen las empresas.¹⁴

Por otro lado dentro de los costos indirectos encontramos varios:

- a) Supresión de la pequeña empresa: Las grandes empresas logran reducir cada vez más a la pequeña empresa mediante publicidad con advertencias tanto a médicos como a consumidores de no optar por medicamentos pertenecientes a las pequeñas empresas.
- b) Errores y excesos de prescripción. Se observa con mayor frecuencia un aumento en la dosis en la prescripción de los fármacos, diagnósticos que resultan en muchos casos errados.
- c) Prácticas restrictivas de la competencia. Las grandes industrias generan acciones que no permiten el desarrollo de las pequeñas empresas, acciones como: limitar la exportación, reserva de la información de las investigaciones locales, reparto de mercado entre ellas, entre otras.
- d) Desigualdad en el trato. Debido sobre todo a los altos precios de los medicamentos (sobre todo en los países menos desarrollados), los mismos solo pueden ser comercializados en las grandes ciudades y no en las pequeñas.
- e) Falta de una reglamentación adecuada: En los países no desarrollados al no tener leyes, normas y controles bien establecidas en relación con el manejo de medicinas y sus usos, muchas veces las empresas multinacionales se aprovechan de ello para comercializar productos que en otros países no está permitido. Ya sea porque no contribuyen a ayudar a la salud o en algunos casos incluso porque la perjudican, pero que en países subdesarrollados las aceptan a cambio de negocios rentables y por la ignorancia.¹⁵

Son estos costos y muchos más los que han asumido los países a cambio de contar con la actividad de las empresas farmacéuticas y es por esto que ésta industria se ha convertido en una de las más polemizadas y criticadas de todos los tiempos, ya que como se ha dicho, su gran poder está ligado con la salud de los seres vivos.

¹⁴ Ibídem.

¹⁵ Ibídem.

En definitiva, como se ha analizado hasta este punto se puede concluir que el negocio de la industria farmacéutica tiene gran poder en el mercado y es tan importante en todo sentido, porque se trata del negocio de la salud y vida del mundo entero, en el que muchas veces las personas se vuelven dependientes de los fármacos, cuando en ellos encuentran cura para sus enfermedades. El poder de la industria se concentra en contadas empresas multinacionales. Esto se debe al modo en que éstas operan, la capacidad de penetración y esparcimiento en el mercado y por ende la fuerza de los monopolios en la sociedad en todo el planeta.

1.2.2 Características del Negocio de los Medicamentos

Las características básicas de la Industria Farmacéutica, coinciden como se ha analizado anteriormente, con los aspectos generales de toda industria oligopolista, es decir que posee las características de una empresa multinacional, en donde un grupo reducido de empresas controla la mayor parte del mercado. Esto permite a estas empresas tener un control casi totalitario del mercado y por ende obtener ganancias comerciales mucho mayores de las que obtendrían si tuvieran una libre competencia.

A continuación las características generales del sector:

- Brindar la máxima calidad en productos y poseer tecnología de última generación: La industria tiene la obligación de cuidar y velar por que sus productos sean óptimos y cuidar al máximo el margen de error si se puede minimizándolo al cero%.
- El mercado es complejo y dinámico.
- Poseer herramientas de gestión empresarial de última generación para tener éxito en sus estrategias comerciales necesitando herramientas que les permita aumentar su eficiencia rápidamente, reducir costos y acceder a información relevante y actualizada en tiempo real.
- Usan y desarrollan Tecnología de punta.
- Altas inversiones en investigación y desarrollo.

- Seguridad para las patentes, pues la tecnología en la producción de medicamentos y productos es fácil de copiar e imitar una vez que han sido creados.
- Cuentan con apoyo estatal, clave para la investigación tecnológica e investigación de mercado.
- Es indispensable una excelente investigación de mercado, ya que su público objetivo es muy exigente, cambiante y demandante.¹⁶

Por su parte el mercado de las farmacéuticas se encarga de producir fármacos para proteger, cuidar, mejorar y recuperar la salud, es decir éste actúa en torno al tema de la salud. Recayendo sobre él dicha responsabilidad.

Para afrontar esta inmensa responsabilidad los laboratorios médicos se enfrenta a una serie de regulaciones para atender de mejor manera a la población y otorgarle la máxima calidad. Regulaciones que se relacionan con los siguientes aspectos:

- Marco legal con toda la legislación necesaria.
- Actividades por tipo de las producciones.
- Universo que comprende
- Recursos requeridos.¹⁷

Además de esto, este sector por ser tan complejo, se enfrenta constantemente a tendencias cambiantes en el mercado, como las siguientes:

- Elementos diferenciadores en productos.
- Alianzas y/o fusiones entre transnacionales.
- Investigación constante para alargar la vida útil del producto.

¹⁶ Gaardboe, Michael; Chalem, Peter. (2010): Industria Farmacéutica, La Problemática de Gestión en el Mercado de las Farmacias. Una herramienta de gestión para la Industria Farmacéutica. Microsoft Dynamics AX - Suite AX Pharma. Columbus it Andino. www.columbusit.com/latam. 17 de agosto del 2010. 11H00.

¹⁷ Martín, Ana. (2008): La Industria Farmacéutica. Comercialización y Vigilancia de los productos farmacéuticos. El Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red. www.pharmatech.com. 17 agosto 2010. 12H35.

- Utilización de varias disciplinas de la ciencia para obtener mejores fármacos.
- Especialización de medicinas y productos.
- Legislación de la propiedad industrial.
- Manejo de la informática y el genoma humano en la producción de medicinas.
- Utilizar los conocimientos como valor agregado.¹⁸

Debido a estas tendencias a las que el negocio de los medicamentos debe acoplarse, la industria sufre constantes amenazas y retos en la sociedad actual:

- El alto costo del cuidado de la salud.
- El largo tiempo requerido para producir un nuevo medicamento
- Las dificultades con el suministro de los servicios.
- La desigualdad de los planes de beneficio con los medicamentos
- Las nuevas tecnologías complejas.
- La tercera edad que conduce a enfermedades crónicas y degenerativas.
- La baja disponibilidad de médicos y otro personal de salud.¹⁹

1.2.3 Desarrollo de los Laboratorios para el Cuidado de la Salud en el Ecuador

La Industria Farmacéutica en el Ecuador así como el mundo entero ha evolucionado y transformado al pasar los años.

En la década de los noventa en nuestro país se vendían alrededor de 3.000 productos farmacéuticos, de los cuales 2.550 son fabricados localmente y 450 importados. En total existen en el país 120 laboratorios, 91 multinacionales, 5 latinoamericanos y 24 nacionales. Cifras que se veían un tanto contradictorias cuando en el país solo había 18 plantas industriales, las cuales se encargaban de la producción de varios laboratorios simultáneamente.

¹⁸ Cejas, Enrique. (2009): Los Negocios de las Industrias Farmacéuticas. Dificultades. <http://www.slideshare.net>. Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional. Cuba. 17 agosto 2010. 12H35.

¹⁹ *Ibíd.*

En total para finales de aquella época las ventas logradas se fijaron en 120 mil millones de sucres, de los cuales 6 mil millones corresponden a medicamentos OTC (aquellos que no requieren receta médica) y 114 mil millones a medicamentos éticos (aquellos que necesitan receta médica). La industria además generaba empleo a más de 20 mil personas dentro del país y poseía activos por exactamente 30 mil millones de sucres.²⁰

Más adelante a principios del siglo XXI, a pesar de que el Ecuador no constituía uno de los países de más despliegue en la región y por ende no muy considerado para la inversión extranjera, si resultaba de interés para los laboratorios farmacéuticos al momento de lanzar nuevos productos y medicinas, por ello para estos años el negocio había crecido, sobre todo por la presencia de las grandes multinacionales, existían “alrededor de 2.900 marcas comerciales y 4.500 presentaciones que ofrecen soluciones para unas 800 enfermedades”.²¹ Las marcas de compañías más representativas en el mercado eran para aquel entonces las siguientes:

- Pfizer, con el 6,08%
- Le siguen Roche, con el 4,8%
- GlaxoSmithKline con 4,03%
- Boehringer Ing, 4%
- Bristol Myers Squibb, 3,67%
- Merck Sharp & Dohme, 3,31%
- Grumenthal, 3,08%
- Novartis Pharma, 3,04%
- Abbott, 2,98%
- Roemmers, 2, 7% y otras.²²

²⁰ Le Monde. Diario Francés, Diario Hoy. Noticias de Ecuador, Actualidad. Ecuador desafía a la industria farmacéutica', <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador>. 29/Octubre/2009. 28 Agosto del 2010. 19H55.

²¹ Sánchez, Leila. Noticias de la Industria. Los Nuevos Compuestos: El fuerte mercado farmacéutico. <http://www.boletinfarmacos.org>. Editorial Gestión. Ecuador. Marzo 2006. 5 de Septiembre del 2010. 9H20.

²² Ibídem.

Los laboratorios farmacéuticos se dedicaron a lanzar nuevos productos de marca, que les resultaba muy lucrativo. Pero se encontraron con la competencia de los genéricos que proponían una alternativa de medicamentos con los mismos principios activos de los originales de marca pero a menor costo. Es cuando se genera la polémica, ya que los laboratorios dueños de las marcas argumentan que estos mismos no están en contra de los genéricos, que por el contrario los apoyan, pero siempre y cuando existan medidas de protección a las patentes de sus productos. En el mismo ámbito, Merck por ejemplo, no solo apoyaba a este segmento sino que apostaba por él, por lo que alrededor del 2005 se jugó con una línea entera de genéricos dedicados a enfermedades como la próstata, asma, entre otros, con el fin de participar en el mercado a través de medicamentos con bio-disponibilidad y bio-equivalencia, completamente probados como dijo el mismo Gerente Comercial de la División Pharma de Merck en Ecuador, Edgar Augusto Rojas.

Las estrategias comerciales de los productos éticos y de consumo, enfocaban su publicidad a los doctores y boticarios de las farmacias, que son quienes recetan o recomiendan el medicamento al consumidor final, quien termina comprando.

La capacitación a doctores en nuestro país muchas veces se refiere a Congresos, Charlas, Exposiciones, etc. (la mayoría en el exterior), que los informan y enseñan nuevos métodos, productos y tratamientos, lo cual beneficia a ambas partes, pues se logra la publicidad de sus fármacos y a la vez, los participantes reciben nuevos conocimientos médicos, muy valiosos.

En el 2005 el crecimiento del Ecuador era considerable en comparación al resto de Latinoamérica, estaba por debajo de los países destacados, como Brasil, Argentina, Venezuela o Chile, lo cual se explicaba por la eliminación de normas de fomento industrial que frenó el desarrollo del sector al resultar, tristemente, más fácil y barato, importar que producir, trayendo en aquel entonces el cierre de plantas.²³

²³ Ibídem.

Sin embargo, el desarrollo de la industria en el Ecuador era notable, en comparación con años anteriores, para ponerlo en cifras, por ejemplo en el año “2003-2004 la industria farmacéutica vendió en Ecuador casi 122,6 millones de unidades, y obtuvo ganancias por alrededor de US\$458 millones, que de acuerdo a estudios del sector, reflejan un crecimiento de 77,5% respecto a 1999, cuando se registraron US\$258 millones”.²⁴

Definitivamente, una de las razones para tal desarrollo fue la dolarización que contribuyó a aumentar la capacidad adquisitiva y apporto a la expansión de la industria.

Por supuesto, no todo era color de rosa. Las farmacéuticas se quejaban permanentemente de la rigidez del mercado en cuanto a precios, alegando derecho a aumento de los mismos de manera mesurada y proponiendo medidas diversas, pero el gobierno se resistía, pues esperaban mantener la reputación de ser parte de los países de América Latina, con los precios más bajos. Entre las preocupaciones más frecuentes y sonadas de aquella década, era la falta de protección a la propiedad intelectual de las medicinas, es decir no se hacían cumplir las normas con respecto a las patentes y por ende no se promovía el bienestar del consumidor.

Luis Alfonso Díaz, Gerente General de Pfizer en Ecuador decía: “A pesar de que Ecuador tiene un régimen de propiedad intelectual de patentes, éstas no se respetan y esperamos que con la entrada en el Tratado de Libre Comercio con EE.UU. la Ley de Patentes se ponga en práctica en su totalidad, pues ahora aparecen copias de nuestros medicamentos. También estamos en un acercamiento con el gobierno porque una industria como la nuestra tienen costos que se incrementan y queremos ver si podemos aumentar los precios por lo menos a los niveles de inflación”.²⁵

²⁴ Ibídem.

²⁵ Ibídem.

Además, la Industria Farmacéutica tenía su preocupación por la falta de seguridad jurídica presente en el país, donde prácticamente en cualquier momento sin esperarse, salían decretos y nuevas normas que contradecían a leyes ya establecidas con anterioridad, las mismas que permanentemente les perjudicaban, específicamente con el congelamiento de precios. La industria argumentaba que siendo esto así, ésta no podía desarrollarse plenamente y por ende las inversiones se verían afectadas.

El problema se agravaba ya que las empresas farmacéuticas no tenían voceros que defiendan sus puntos de vista, ideas, etc., no podían expresarse ni ser escuchados. En temas como las patentes, precios, calidad, ventas, entre otros.

“En conclusión, el 64% de todas las informaciones sobre el desempeño corporativo de las empresas farmacéuticas era negativo, de acuerdo a la medición de Burson”.²⁶ Las compañías son fuertemente criticadas por sus prácticas de mercadeo, los altos precios de los medicamentos, la pobreza de su portafolio de innovaciones y sus finanzas.

A partir de entonces, aparentemente la situación, en especial con respecto a la falta de voceros, ha venido mejorando con los años. Actualmente los respectivos voceros de los laboratorios poseen un papel muy importante y representativo, en cuanto a difundir noticias, ideas, obras y hasta características o demandas de sus empresas, con el objetivo de proyectar una imagen positiva hacia sus públicos.

Alrededor del 2006, las normas y leyes referentes a esta industria se modificaron y actualmente se encuentran reguladas por la Política Nacional de Medicamentos emitida por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador y por el Código de Normas de Comercialización de Productos Farmacéuticos de la Industria Farmacéutica de Investigación IFI Ecuador; las cuales tratan todo aspecto en relación a la promoción y publicidad de medicamentos en el país.

²⁶ *Ibídem*.

De esta forma se mantiene hasta la fecha un control interno y reglas establecidas en cuanto al manejo de productos destinados para la salud y vida los seres vivos.

Estos incluyen lo siguiente:

A) Política Nacional de Medicamentos - Ministerio de Salud Pública del Ecuador:

- Regular y limitar la promoción de los medicamentos de venta libre.
- Vigilar que la prescripción de medicamentos, tanto en el sector público como privado, contenga la descripción genérica del fármaco para permitir la elección del producto equivalente de acuerdo a la disponibilidad de recursos de los pacientes.
- Exigir el cumplimiento de la obligatoriedad de presentar la receta, previo despacho de los medicamentos.
- Controlar la promoción de medicamentos, dirigida a los profesionales de la salud.
- Regular la publicidad de medicamentos en los medios de difusión, observando la evidencia científica y manteniendo principios éticos.

B) Código de Normas de Comercialización de Productos Farmacéuticos de la Industria Farmacéutica de Investigación IFI Ecuador:

- Basar sus afirmaciones sobre los medicamentos y preparados en datos científicos válidos, y señalando con precisión y arreglo a la Ley, sus indicaciones terapéuticas y toda otra información que se revele en

etiquetas, prospectos, promociones, publicidad, informes y cualquier otro escrito que contenga información referida a medicamentos y preparados.

- Manejar con sinceridad la relación con la autoridad pública, profesional, médica, paramédica, farmacéutica y pública en general, entregando a los mismos la información oportuna y completa que el caso demande o advirtiendo claramente de cualquier reserva que para la entrega de tal información sea aplicable.
- Considerar que la receta del médico debe ser inviolable porque representa la responsabilidad personal del médico frente a su paciente y, por lo tanto, no debe promoverse su sustitución o cambio una vez emitida por ningún medio a nivel de los respectivos puntos de venta. Se desecha por ilícita toda práctica comercial que tienda a este cambio o sustitución de manera directa o indirecta.
- Actuar con apego a la legalidad y con prudencia mercantil, evitando todo acto de deslealtad comercial o que implique abuso del derecho.
- La información sobre productos farmacéuticos deberá ser exacta, objetiva y con respaldo científico suficiente. Deberá ser presentada de tal modo que no sólo esté de acuerdo con los requisitos legales sino también con las reglas de la ética y del buen gusto.
- La información que se entregue con fines comerciales estará basada en una valoración actualizada de todos los conocimientos científicos disponibles y reflejará con claridad estos conocimientos.
- Las expresiones en los medios de promoción, independientemente de cuál sea éste, estarán basadas en datos científicos corroborados o en opiniones médicas responsables. Las expresiones no abarcarán más de lo que razonablemente permitan tales datos. Se harán todos los

esfuerzos para evitar ambigüedades y se evitará en la promoción y publicidad de medicamentos, la deslealtad en la actividad en el mercado.

- Se tendrá especial cuidado en que la información esencial en relación a la seguridad de los productos farmacéuticos, contraindicaciones, dosis y efectos secundarios o riesgos de toxicidad sea comunicada en forma adecuada y completa y según la normativa legal, reglamentaria y médica vigente en el País.
- Se evitarán prácticas que se consideren o que pudieran considerarse incentivos inapropiados a los profesionales de la salud, dependientes de farmacias y/o funcionarios públicos o privados de otras empresas farmacéuticas, con el objeto de obtener contratos, prescripciones o recomendaciones de medicamentos, tales como: la entrega de obsequios promocionales o de otra índole de valor significativo; realizar eventos exclusivamente de tipo social sin contenido científico o donde los fines científicos estén claramente subordinados a la agenda social; ofrecer viajes, recreaciones, regalos, etc., con la intención de alterar las prescripciones de los medicamentos; canjear prescripciones o recomendaciones de los medicamentos con dinero y/o servicios y/o premios o gratificaciones de cualquier índole.
- Sobre el material impreso, La información científica y técnica describirá correctamente las propiedades de los productos farmacéuticos tal como hayan sido aprobadas por las autoridades competentes y según los conocimientos científicos en aquel momento, incluyendo:
 - Los principios activos, utilizando los nombres aprobados en el caso en que tales nombres existan.
 - Al menos una indicación aprobada, junto con la dosis e instrucciones, de ser procedente, para el uso.

- Una declaración resumida de efectos secundarios, precauciones y contraindicaciones”.²⁷

En un párrafo inferior se incluye la siguiente información: Excepto en el caso de productos farmacéuticos cuya utilización comporte medidas específicas de precaución, las advertencias no deben necesariamente contener toda la información arriba detallada, siempre que se utilice una terminología que indique claramente que existe más información disponible, a petición de parte interesada.

Retomando, como se dijo en un principio, muchos aspectos en relación a la Industria han venido cambiando con el tiempo.

El crecimiento que ha tenido esta industria por ejemplo, es muy diferente del que se contaba hace más de una década. Para el año anterior, por ejemplo, se facturó más de 500 millones de dólares, por lo que se determinó que en los últimos años, la misma crece aproximadamente cada año un 8%, siendo su mercado principal de producción de los genéricos. Además, se sabe que existen actualmente cerca de 150 laboratorios en cada una de las principales ciudades del Ecuador, como son Quito, Guayaquil y Cuenca. En los siguientes datos se puede ver reflejado el desarrollo de la Industria en el país:

La fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos, generaron ingresos operacionales por 567,9 millones de dólares en el 2007 a nivel nacional, de los cuales, US\$ 420,2 millones corresponden a ventas netas gravadas con tarifa cero, según la última información disponible en la Superintendencia de Compañías.

Existen algunas que cuentan hoy en día con más de 50 años en el país y que continúan presentes sirviendo a la sociedad ecuatoriana, entre los más grandes y significantes encontramos a los Laboratorios HG (Holger Glaesel),

²⁷ Ibídem.

Laboratorios Bjarner, Droguería Kronos (el cual es un importante productor de genéricos), Laboratorios Indunidas, Rocnarf, entre varios. Existen otras que a pesar de no contar con tantos años en el medio, han entrado al mercado igualmente con fuerza y presencia como Lifarlit o Tecmed. Y hay muchas otras más que no tienen tanta presencia en el mercado, pero que aportan igualmente en su dimensión. Por nombrar otros laboratorios de nombre en el país también se puede nombrar a AGA, Bristol Myers Squibb Ecuador, Chefar, Indeurec, Indupharma Ecuador y Laboterapia.²⁸

C) Exportaciones e importaciones de medicamentos en el Ecuador

Las exportaciones de las medicinas no han crecido hace ya varios años y por el contrario decayeron año tras año. Más o menos “a partir del año 2006 las cosas se tornaron de bajada, para el siguiente año las exportaciones cayeron de 44 millones a 31 y enseguida al 2008 volvieron a caer a 29”²⁹ lo que indicaba que el fenómeno iba manteniéndose con el tiempo, dato muy preocupante. En contraste, las importaciones suben año tras año, es decir que con mayor frecuencia se compra y apoya a industrias extranjeras en vez de tener más fuerza y unión entre las nacionales. Lo que más se produce en nuestro país son los productos genéricos, Por lo que, si se trataría de unir fuerzas adentro del país, se optaría por estos, sin embargo “de acuerdo con un estudio del Ministerio de Salud Pública, de los 13.000 medicamentos que aproximadamente se comercializan en el país, únicamente el 13,1% corresponden a medicamentos genéricos”,³⁰ factor limitante de su accesibilidad, debido al diferencial de precios entre medicamentos genéricos y de marca.

²⁸ Villanueva, Julissa. (2009): Portada - Secciones - Informe – Noticia. Laboratorios: Las farmacéuticas son parte de la historia local. <http://www.expreso.ec/ediciones>. 29 de marzo del 2010, 17H24.

²⁹ *Ibídem*.

³⁰ *Ibídem*.

El 42% de los medicamentos importados por Ecuador en el 2008 provino de Europa, seguidos de los manufacturados por los estadounidenses, con un 20,3%. De Latinoamérica vino el 22% y a nivel nacional se produce el 14%.³¹

A pesar que las exportaciones superan por mucho a las importaciones en los últimos años, el acceso al medicamento es cada vez mayor, las medicinas necesarias para la salud del ecuatoriano resultan más fáciles de adquirir por el individuo promedio. Fenómeno que se debe, por la opción del genérico, la investigación y la mejor preparación de los Centros de Salud al dictaminar un diagnóstico; ya que de esta manera los pacientes se sienten más confiados de elegir un producto medicinal.

En el Ecuador, al igual que en el resto del mundo existen más stock de medicinas, entre ellas genéricos, pero lamentablemente todavía no hay una buena oferta de ellos como los hay de marca, lo cual es un inconveniente para la industria, pues al no tener una segunda opción más económica, el consumidor no compra medicamentos. Otro inconveniente presente en nuestro país, afirma el Dr. Francisco Aulestia, Internista del Hospital Metropolitano, es la auto prescripción de medicamentos, pues no permiten que la persona elija el producto correcto y consuman los adecuados para el tratamiento que necesitan realmente, lo cual entorpece la industria”.³²

D) Precios en la región

“En Ecuador el precio promedio de un medicamento es de USD 4,57; en Venezuela, USD 7,40; en Perú USD 6,34 y en Colombia USD 5,41”.³³

Actualmente la situación del Ecuador ha cambiado, recientemente se propuso la idea de eliminar las patentes para que la producción de ciertas medicinas

³¹ Diario Expreso. (2009): Medicamentos, exportaciones de fármacos no despegan. <http://www.expreso.ec/ediciones>. 29 de marzo 2010. 18H40.

³² Maldonado, Pedro. (2009): Esta industria en Ecuador crece con salud y dinero. Revista Lideres Ecuador. Número 17. Mercados Redacción. Quito. p. 4.

³³ Ibídem. p. 4.

pueda ser más fácil, pues el gobierno argumentó que la salud es más importante que cualquier interés comercial. “A esto la IFI del Ecuador (Industria Farmacéutica de Investigación), que agrupa a 14 laboratorios transnacionales, entre ellos Pfizer y Bayer, aceptó la propuesta pero expuso su inconformidad al no consultárseles también”.³⁴

El actual Presidente de la República, Rafael Correa, ha mostrado interés en su mandato por el tema de salud en el país y recientemente se ha inclinado por mejorar la salud pública con el fin de que todos tengan acceso a la atención médica, a medicamentos de bajo costo y a que los mismos sean de excelente calidad. En concordancia con esto, “el Presidente otorgó licencias obligatorias a más de 2000 productos que se consideran de interés público”,³⁵ para que de este modo la producción de medicinas pueda ser más libre y de fácil acceso sin que antes se deba contar con la aprobación de los dueños de las patentes, los cuales limitaban la distribución masiva.

Dichas licencias se aplican para producir, por ejemplo, medicinas genéricas o ciertos productos para la agricultura, en países que no los elaboren, con el objetivo de abastecer el mercado interno, pero cuya producción no puede ser destinada a la exportación.³⁶

El gobierno actual apoya al desarrollo de la industria nacional, pues de todo el mercado farmacéutico solo “el 13% del total corresponde a la industria nacional, en un medio donde operan 243 farmacéuticas, de las cuales 177 extranjeras que controlan el 82% de un negocio que mueve al año 720 millones de dólares, según cifras oficiales y de entidades privadas”.³⁷

La última decisión del país, además de la eliminación de patentes fue crear una empresa farmacéutica que pertenezca totalmente al Estado, de este modo se

³⁴ *Ibidem.* p. 5.

³⁵ *Ibidem.*

³⁶ Soitu. (2009): Actualidad, economía, farmacéutica, sanidad, salud, fármacos, ecuador, patentes. Ecuador ratifica que la salud está "por encima" de los intereses comerciales. Agencia EFE. <http://www.soitu.es/soitu>. 29 de octubre del 2010. 17H33.

³⁷ Le Monde. Diario Francés, Diario Hoy. Noticias de Ecuador, Actualidad. Ecuador desafía a la industria farmacéutica', <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador>. 29/Octubre/2009. 28 Agosto del 2010. 12H55.

está creando Enpharma E.P. que formará parte del Ministerio de Coordinación de la Política con el objetivo principal de invertir en investigación de nuevos productos. “El patrimonio inicial será de \$295.514, asignados por el Ministerio comandado”.³⁸

1.3 PFIZER Y WYETH

Hasta el 2009 tanto Pfizer y Wyeth eran empresas norteamericanas multinacionales del sector privado. “Sector económico ajeno al control directo del Estado, que recibe sin embargo, la acción inductiva de éste”.³⁹ El sector privado forma parte de la economía que busca el ánimo de lucro en sus actividades, este constituye el mayor porcentaje de la economía de un país.

La fusión de Pfizer con Wyeth podrá generar beneficios, uniendo fuerzas y enfrentando debilidades de cada empresa de manera que ambas se compensen y se constituyan como una organización sólida mucho más fuerte que se presente en el mercado como la mayor farmacéutica del mundo.

A continuación se estudiará lo que fue Laboratorios Farmacéuticos Wyeth antes de la fusión:

1.3.1 Wyeth construyendo un Mundo más Sano

Antes de la compra por parte de Pfizer, los laboratorios farmacéuticos Wyeth siempre se caracterizaron por ser una de las más grandes e importantes empresas de medicinas líderes en el mercado, tanto a nivel mundial como en el Ecuador. A lo largo de sus años, la compañía tuvo momentos memorables que la hicieron sobresalir. Entre ellos existieron varios descubrimientos y desarrollo

³⁸ *Ibídem.*

³⁹ Zona Gratuita. Inicio. Economía, Sector privado. Diccionario de Economía. Significados de Términos en Economía. <http://www.zonagratis.com>. Copyright © 2002 – 2008. 21 Julio 2010. 17H13.

de nuevos productos y tratamientos para la salud que alcanzaron grandes logros para derrotar graves enfermedades.

Debido a estas razones, se le reconocía a Wyeth por su trayectoria y por su experiencia en el campo de la investigación, colaborando de esta manera con la mejora de la calidad de vida del ser humano y de los animales.” Entre los medicamentos más destacados de Wyeth, eran los productos medicinales dirigidos a enfermedades como la depresión, el Alzheimer, artritis reumatoidea, y aquellos para etapas como el embarazo, la menopausia, la anticoncepción, la nutrición y por supuesto en general, aquellos para la prevención de enfermedades”.⁴⁰

Wyeth se encontraba presente en muchos países en todos los continentes, ya que tenía como objetivo el convertirse en la compañía farmacéutica más respetada y admirada a nivel mundial, para ello contaba con más de 50.000 empleados en el mundo entero e invertía una cantidad superior a los 2.000 millones de euros en la investigación y desarrollo de nuevos medicamentos. Esto equivale a 5,5 millones de euros al día.

1.3.1.1 Antecedentes de Wyeth

Wyeth comenzó sus operaciones en el año de 1860 como una pequeña farmacia ubicada en la ciudad de Filadelfia. La botica fue fundada por John y Frank Wyeth y desde entonces se desarrolló tanto al punto de convertirse en la gigante empresa farmacéutica que resultó, una de las primeras compañías farmacéuticas del mundo. Meta que alcanzó gracias a que desde el principio de su existencia se diferenció de las demás farmacias, al imponerse como un centro pequeño de investigación y progreso. Desde un comienzo se caracterizó por su trabajo y a través de los años pasó de ser una farmacia hasta convertirse en un laboratorio que fabricaba, producía y comercializaba

⁴⁰ Wyeth España. (2010): Conoce Wyeth, Historia de Wyeth 150 años de innovación: De la Primera máquina de hacer comprimidos a lo último en biotecnología. <http://www.wyeth.es/Inicio>. 16 de agosto del 2010. 13H45.

sus propios productos. A lo largo de la historia, Wyeth tuvo varios logros por los que se destacó en varios países, entre ellos Ecuador como: Las primeras cápsulas de gelatina soluble. Desarrollo pionero de una fórmula infantil que emula la leche materna, entre otros.

1.3.1.2 Estructura de Wyeth

Laboratorios Wyeth tenía su sede principal en los EE.UU y contó con sedes secundarias en más de 80 países alrededor de todo el mundo, siendo una de las compañías internacionales más significativas en la historia.

En el Ecuador su reputación era muy buena, de hecho en los últimos años se había ubicado en “la posición #1 en el mercado farmacéutico y # 20 de las mejores empresas en el mercado global para trabajar en toda Latinoamérica, opinión certificada por el “Great Place To Work Institute”.⁴¹ De la misma manera que era una de las mejores empresas para trabajar, en otro campo también sobresalía; en el terreno de la Responsabilidad Social Empresarial. Wyeth siempre se mantuvo activa en actividades diversas demostrando su responsabilidad con la comunidad y el medio.

1.3.1.3 Labor de Wyeth

En Wyeth dedicaban su mayor esfuerzo especialmente a la investigación de medicinas dedicadas para el tratamiento de enfermedades en áreas terapéuticas como las neurociencias, enfermedades inflamatorias, enfermedades cardiovasculares y metabólicas, oncología, inmunología y hemofilia, vacunas y enfermedades infecciosas, salud de la mujer y recuperación ósea. Entre las áreas terapéuticas y enfermedades sobre las que Wyeth dedicó más a profundidad su investigación fueron:

⁴¹ Gómez, Fermín. (2008): Equipo Mastermas, Inicio, Servicios, Rankings, Canal Rankings, Ranking “Great Place to Work”: 50 mejores empresas para trabajar. <http://www.mastermas.com>. 20 de agosto del 2010. 17:50.

Ansiedad, Antibióticos, Artritis Idiopática Juvenil (AIJ), Artritis Psoriásica, Artritis Reumatoide, Cáncer, Depresión, Espondilitis Anquilosante, Estreñimiento Inducido por Opioides, Hemofilia, Psoriasis, Salud de la Mujer, Trasplante de órganos, Vacunas. Debido justamente a todas estas numerosas áreas de investigación, Wyeth tenía una cartera de productos muy amplia.

1.3.1.4 Misión, Visión y Valores de Wyeth

El éxito de Wyeth iba de la mano de su misión, visión y valores.

a. Misión: Ofrecemos al mundo productos farmacéuticos y para el cuidado de la salud que mejoran la vida, dan buen resultado a nuestros clientes y generan valor para nuestros accionistas.

b. Visión: Ser líderes en la construcción de un mundo más sano. Ser la mejor compañía farmacéutica del mundo, generando buenos resultados para todos.

- **Objetivos:**

- Liderar el mundo de la innovación a través de la tecnología farmacéutica, biotecnológica y de vacunas.
- Hacer de la confianza, calidad, integridad y excelencia las señas de identidad de nuestra empresa.
- Atraer, desarrollar y motivar a nuestros empleados.
- Continuar creciendo y mejorando nuestra compañía.
- Demostrar nuestra eficiencia en el modo en el que utilizamos nuestros recursos y tomamos decisiones.

- **Valores:**

- **Calidad:** Estamos comprometidos con la excelencia, tanto en los resultados que alcanzamos como en la manera de alcanzarlos.
- **Integridad:** Actuamos siempre correctamente con nuestros clientes, nuestra comunidad, nuestros accionistas y con nosotros mismos.
- **Respeto a los demás:** Promovemos la diversidad cultural y el compromiso de respeto mutuo entre nuestros empleados, clientes y comunidad.
- **Liderazgo:** Valoramos a las personas que, a cualquier nivel, dan ejemplo, están orgullosas de lo que hacen y son una inspiración para otros.
- **Colaboración:** Valoramos el trabajo en equipo. Trabajar juntos para alcanzar metas comunes es la base de nuestro éxito.

1.3.1.5 Áreas de Trabajo

Con tantas y numerosas áreas de investigación y desarrollo, la multinacional Wyeth diseñó una forma de organizar mejor su forma de operar y el modo de trabajo de la producción. Por ello los laboratorios estaban divididos en 2 áreas de trabajo:

- **Wyeth Línea de Consumo:**

En esta división se encontraban los productos de consumo o también llamados OTC, es decir aquellos que no requerían receta médica para que los consumidores los adquirieran. Esta línea era muy importante para Wyeth, ya que el número de productos OTC era muy alto y tenía mucho

éxito. De hecho, muchos de ellos resultaban ser líderes en el mercado en muchas de sus categorías como: analgésicos, antigripales, suplementos alimenticios y vitamínicos, entre otros.

- **Wyeth Línea Farma:**

Al contrario que la anterior línea, ésta división incluía a las medicinas que necesitaban receta médica para adquirirlos. Esta área de trabajo se dedicaba a la elaboración y comercialización de medicamentos avanzados y especializados en enfermedades o tratamientos específicos y complejos. Por ello “sus descubrimientos y plataformas de desarrollo engloban tres áreas diferenciadas: pequeñas moléculas, vacunas y biotecnología. Siendo las ocho principales áreas de negocio con mayor potencial de crecimiento en el futuro, las siguientes:

1. Neurociencias
2. Vacunas
3. Salud de la mujer
4. Antibióticos hospitalarios
5. Onco-hematología
6. Hemofilia
7. Trasplantes
8. Inmunología

1.3.1.6 Gestión Administrativa

Los laboratorios farmacéuticos Wyeth actuaron durante todo su trayectoria afines a sus objetivos para alcanzar el éxito. Para ello trabajaron fuertemente en el ámbito de la gestión administrativa, estableciendo alianzas y planes estratégicos que les permitieran desarrollar la compañía en todo su potencial. Por ello, para los mejores resultados en cuanto a sus investigaciones y desarrollo de productos, la empresa juntaba esfuerzos mediante la unión con

otras empresas líderes en cada especialidad, colaborándose mutuamente para crear los mejores fármacos y en otro aspecto para crecer económica y administrativamente.

1.3.1.7 Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos en Wyeth era manejada con mucho cuidado. En la gran compañía consideraban que sus empleados eran uno de sus grandes fuertes. Constantemente los mantenían motivados y se preocupaban por el crecimiento tanto profesional como personal de su gente, para ello mantenían incentivos constantes y capacitaciones.

La empresa ofrecía oportunidades laborales de calidad, buenos puestos con convenientes salarios, en un buen ambiente laboral y con excelente posibilidades de ascenso. El departamento de Recursos Humanos principalmente se interesaba por buscar factor humano que desee crecer en la empresa al hacerla crecer a la misma.

1.3.1.8 Herramientas de Comunicación

Como toda gran compañía, Wyeth sabía lo importante que es el elemento de la comunicación dentro de una corporación y cómo manejarlo para su beneficio, por ello integraba cada estrategia comunicativa a cada uno de los planes y proyectos administrativos, financieros y corporativos. De esta manera transparentaban sus procesos de gestión y permitían controlar todos los procesos para dirigir todos los esfuerzos a un mismo fin.

La comunicación tanto interna como externa estaba en manos de una agencia que mantenía sus acciones acordes con las acciones de todos los departamentos y la cual se encargaba de fortalecer la imagen de Wyeth, esta agencia se dedicaba al público externo. En cuanto a los instrumentos más utilizados internamente eran: El uso del intranet, revistas y boletines internos,

carteleras, buzones, eventos de integración, paseos anuales, capacitaciones permanentes, incentivos en merecimiento de puestos y asensos, programas de protección a trabajadores, entre otros.

Por otro lado, entre sus actividades comunicacionales, Wyeth se preocupaba mucho por la Responsabilidad Social Empresarial con el medio ambiente, clientes y empleados. Las acciones que realizaba la farmacéutica en el Ecuador, se concentraban en la comercialización de los productos, y las políticas de comunicación se gestionaban directamente desde Colombia.

1.3.2 La Farmacéutica Pfizer

Hoy en día, después de la unión con los laboratorios Wyeth, Pfizer es considerada la empresa más representativa en la industria farmacéutica a nivel mundial. Sus medicamentos y tratamientos se aplican alrededor de todo el mundo y su práctica laboral a lo largo de los años ha generado su reconocimiento en el mercado.

1.3.2.1 Pfizer Después de la Fusión

Después de varios meses de la compra de Wyeth, la nueva empresa fusionada, se ha convertido en una Pfizer más fuerte e imponente en el mercado de la industria farmacéutica. Pfizer es ahora La compañía biomédica más diversificada, con medicamentos de salud humana y salud animal con la más destacada presencia a escala mundial.

Al fusionarse también se unieron las fortalezas de ambos laboratorios, la línea de productos se amplió y diversificó, se escogieron los mejores activos y se unió el mejor personal de cada una (aquel que posea las mejores aptitudes y experiencia). Procesos que se realizaron para brindarles a sus clientes, lo mejor en todo recurso y a todo nivel.

Desde que comenzó el proceso de fusión hasta nuestros días, la nueva empresa Pfizer opera totalmente combinada en todos los procesos y a todo nivel. Se ha mostrado integrada en su trabajo, a nivel de investigación y desarrollo y en producción, comercialización y distribución.

Pfizer tiene ahora una cartera de medicamentos mundial y diversificada, con liderazgo en prácticamente todas las áreas terapéuticas claves de alto crecimiento. La compañía resultante ha reforzado sus posibilidades en biotecnología, vacunas, productos de consumo, nutrición y salud animal. Pfizer está bien posicionada para ofrecer un crecimiento y unas ganancias diluidas ajustadas por acción constante, estable y de primera línea, a corto y a largo plazo. La expectativa que tiene la empresa es que a partir de 2012 ningún medicamento represente más del 10 por ciento de los ingresos de la compañía.

La compañía consolidada tiene una línea sólida y en crecimiento de proyectos biofarmacéuticos en desarrollo para ayudar a pacientes en áreas críticas como la enfermedad de Alzheimer, oncología, dolor, neurociencia, diabetes e inflamación. La combinación de científicos de primera clase de ambas compañías, así como las instalaciones científicas y de fabricación punteras y una red global de centros de desarrollo clínico de prueba de concepto, han mejorado enormemente la capacidad de la compañía para innovar.

1.3.2.2 Estructura de Funcionamiento

Pfizer opera a través de unidades operativas de salud humana y animal, centradas en el paciente, productos de consumo y nutrición. Estas operaciones van a igualar la rapidez y agilidad de las empresas pequeñas y centradas en su actividad, uniendo los beneficios de la escala y los recursos de una organización a nivel mundial.

Hoy en día Pfizer cuenta con una presencia mundial significativamente consolidada en los Estados Unidos, Europa, Asia y América Latina, y tiene una

mayor capacidad de ayudar a pacientes en mercados emergentes clave como China y Oriente Medio.

1.3.2.3 Aspectos Financieros Destacados

Se espera que la compra suponga un incremento de las ganancias diluidas ajustadas por acción de Pfizer en el segundo año completo tras el cierre de la operación.

Se anticipa que la transacción dará lugar a sinergias de aproximadamente 4.000 millones de dólares al final de 2012. A estas sinergias se añaden los aproximadamente 2.000 millones de dólares de ahorro neto que esperamos alcanzar al final de 2011, desde las funciones de venta, administrativas e informativas, investigación y desarrollo y fabricación, y son independientes de las sinergias generadas por la adquisición de Wyeth.⁴²

1.3.2.4 Pfizer en el Mundo

Pfizer actualmente tiene presencia en más de ciento cincuenta países. La compañía cuenta con cuatro grandes instalaciones de investigación y desarrollo con tecnología de punta en los Estados Unidos de América e Inglaterra, y aproximadamente diez mil investigadores dedicados todos los días, exclusivamente a encontrar nuevas curas para las enfermedades que afectan a los ciudadanos del mundo.

Pfizer tiene cerca de cien plantas de fabricación en veinte países y más de ochenta mil empleados alrededor del mundo diez mil de ellas en investigación.

Esta importante presencia que genera una fuerza de empleo significativa, hace que sus políticas de comunicación en el mundo entero cuiden los más rigurosos detalles para convertirla en un ejemplo de interrelaciones humanas,

⁴² Wyeth España. (2010): Conoce Wyeth, Historia de Wyeth 150 años de innovación: De la Primera máquina de hacer comprimidos a lo último en biotecnología. <http://www.wyeth.es/Inicio>. 16 de agosto del 2010. 13H05.

tecnológicas, financieras e investigativas que la lleven al éxito total como la meta final.

1.3.2.5 Pfizer Ecuador

- **Historia:**

En 1849 el alemán Charles Pfizer, llegó a Estados Unidos donde junto con su primo fundan Charles Pfizer & Company, la cual comenzó sus operaciones en la comunidad de Williamsburg en Brooklyn, Nueva York. El primer gran logro de su nueva empresa fue convertir un medicamento de mal sabor, que entonces combatía los parásitos, en un dulce jarabe. También vieron la utilidad de los medicamentos provistos por Pfizer los soldados de la Unión en 1868 durante la Guerra Civil Americana junto a los vaqueros que se lanzaron a conquistar el viejo oeste. Luego en 1882, Pfizer abrió una sucursal en Chicago. Para 1924, 309 personas trabajaban en la compañía.

La invención de la Penicilina dio un súbito impulso a Pfizer. Fleming había descubierto el antibiótico, pero su producción solo era posible en pequeñas cantidades. Pfizer siguió creciendo y expandiéndose a todo el mundo, incluyendo al Ecuador.⁴³

Una época de estabilidad social y económica fue el marco en el que Pfizer se presentó en Ecuador lanzando su primer medicamento, el Combiótico, por intermedio de una distribuidora en 1956. El Combiótico llegó a ser tan popular que pronto su nombre se convirtió en sinónimo de antibiótico.

El 20 de marzo de 1972 se inscribe en Ecuador la escritura de constitución de la compañía como Pfizer S.A, que empieza sus labores en la ciudad de Guayaquil con 9 empleados. A finales de 1972, la Gerencia General se traslada a la ciudad de Quito. En 1999, se transformó en Pfizer Cía. Ltda. Pfizer desde el inicio apostó por el Ecuador y fue creciendo de manera vertiginosa en el país. En la década de los 80s laboraban 20 personas en la empresa, en los años 90s se produce una gran expansión y Pfizer llega a tener más de 120 empleados.

⁴³ Pfizer Ecuador. (2008-2009): Informe RSE. Sitio Web Oficial Pfizer. www.pfizer.com.ec. 10 de agosto del 2010. 16H20.

En 1970 Vibramicina lidera el mercado nacional y en los 80s aparece en nuestro país Feldene. En 1995 Pfizer realiza el lanzamiento de Zitromax, Cardura y Zoloft. En el año 2000 traslada sus oficinas a las instalaciones de Adams como consecuencia del proceso de integración con Warner Lambert, e inmediatamente la comercialización de los productos Parke Davis pasa a realizarla Pfizer.

El año 2004 Pfizer se encuentra con muchas expectativas luego de la fusión con Pharmacia y las interesantes perspectivas del mercado ecuatoriano. Hoy, Pfizer ocupa el primer lugar entre las compañías farmacéuticas que laboran en el país.

En noviembre del 2009 Pfizer se fusiona con Wyeth, por medio de una compra millonaria llegando a ser la compañía biofarmacéutica de innovación más grande del mundo, más diversificada, con medicamentos de salud humana, salud animal y productos de consumo, que incluye vacunas, productos biológicos, moléculas pequeñas y nutrición, tanto en mercados desarrollados como emergentes.

“Esta nueva Pfizer, fortalecida, acogerá a muchos de los mejores activos, personas, líneas de productos y posibilidades de la industria,” declaró Jeffrey B. Kindler, Chairman and Chief Executive Officer de Pfizer.

Actualmente Pfizer sirve a todo el Ecuador y cuenta con oficinas en Quito, Guayaquil y Cuenca. Los ingresos de Pfizer Ecuador en el 2009 alcanzaron 37'846.000 dólares, compartiendo, desde su fusión con Wyeth, el 5,68% de la cuota del mercado ecuatoriano con otras 270 compañías farmacéuticas.

*Spiritualist fatalism erase indicative deckle. Preservative **vividness** macroform psychoneuroimmunology uvulatomy reflexosegmental, regnant intersecting. Vasal woodbunk copublisher xenogenite sawing lonsdalite sagacity spieling; soubriquet settling kaif.*

- **Misión**

Aplicar la ciencia y nuestros recursos globales para mejorar la salud y bienestar en todas las etapas de la vida.

- **Propósito:**

Trabajar juntos por un mundo más saludable.

- **Valores:**

En Pfizer se trabaja tomando en cuenta valores importantes que caracterizan a sus colaboradores, con la incorporación de la cultura de Wyeth dichos valores han evolucionado para permitir la creación de una nueva y mejorada compañía: Calidad, Colaboración, Comunidad, Desempeño, Innovación, Integridad, Foco en el cliente, Liderazgo, Respeto por las personas, Señas de Identidad, Pasión, Excelencia y Crecimiento.

- **Compromisos:**

- Descubrir, desarrollar y mejorar el acceso a medicamentos seguros y eficaces y a soluciones de salud que sean valoradas y en las que confíen los pacientes ecuatorianos.
- Mantener a Pfizer Ecuador como un excelente lugar de trabajo, con una cultura que reconozca sus logros, fomente el desarrollo y el crecimiento profesional, respete y defienda los valores de la compañía y comprenda la importancia de la diversidad; manteniendo los buenos resultados de las encuestas de ambiente laboral.
- Continuar con la implementación paulatina de un sistema de Gestión de Responsabilidad Social en la compañía, mejorando el diálogo con los stakeholders internos y externos en el 2010.

- **Líneas de Trabajo:**

Pfizer trabaja con cuatro líneas que se dividen en: Animal, Consumo, Biofarma y Nutricional, en conjunto la empresa comercializa en Ecuador cerca de 180 medicamentos innovadores para tratar con eficacia y seguridad enfermedades de diferentes Áreas Terapéuticas: • Alergología, Cirugía, Cirugía Vasculat, Cuidados Intensivos, Dermatología, Endocrinología, Gastroenterología, Ginecología, Infectología, Medicina Interna, Nefrología, Neumología, Neurología, Oftalmología, Oncología, Pediatría, Psiquiatría, Reumatología, Terapia del dolor, Traumatología, Urología.

- **Investigación y Desarrollo.**

Pfizer es la compañía farmacéutica con el mayor número de medicinas en investigación y desarrollo en el mundo. En Pfizer se destina más del 15% del total de sus ventas globales para actividades de investigación de nuevos medicamentos. Actualmente tienen más de 100 nuevas moléculas en fase de desarrollo clínico.

Pfizer - Ecuador pronto presentará modernas medicinas que involucraron inversiones superiores a los 1,000 millones de dólares y entre 10 y 15 años de investigación y desarrollo.

Los objetivos de la compañía se enfocan principalmente en nuevas medicinas para: cáncer, tabaquismo, VIH-SIDA, infecciones, diabetes, Alzheimer, entre otras enfermedades de difícil tratamiento.

- **Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.**

Pfizer cuenta con un departamento de Responsabilidad Social que está trabajando día a día en la implementación de un sistema de gestión de la responsabilidad social, basando su estrategia en las tres dimensiones sugeridas por el Global Reporting Initiative: Desempeño Social,

Medioambiental y Económico. Cada año, después de evaluar el desempeño económico, social y medioambiental, se generan objetivos para mejorar en las tres dimensiones.

Esta cultura, arraigada al interior de la compañía, es una estrategia integral de negocios, aumentando el valor agregado de la gestión empresarial y, con ello, la posición competitiva de la compañía y del país; contribuyendo activamente al desarrollo económico, social y medio ambiental de los países del planeta.

Uno de las estrategias de responsabilidad social que tiene Pfizer es la participación activa del Gerente General de Pfizer y su compromiso por mejorar el desempeño de la compañía en las distintas dimensiones.

- **Comunicación Corporativa.**

Pfizer integra a la comunicación en cada uno de los planes y proyectos corporativos, con la finalidad de transparentar la gestión y promover una veeduría permanente de la gestión que será socializada de manera oportuna. La institución trabajó continuamente con profesionales de la comunicación para mantener un funcionamiento armónico de la farmacéutica con todos sus públicos externos.

La comunicación interna está a cargo de Recursos Humanos. Los instrumentos de comunicación que utilizan son carteleras, revista interna, boletines, intranet, parlantes.

- **Recursos Humanos.**

Se responsabiliza de seleccionar a los mejores profesionales y desarrollarles para potenciar el continuo crecimiento profesional, asegurando que disponen de una compensación y unos beneficios acordes con su valor y

proporcionándoles el entorno y los servicios necesarios para que puedan garantizar su máximo desempeño.

Entre sus funciones: El departamento está a cargo de los procesos de selección de personal; Desarrollar proyectos de Gestión del Talento; Planes de formación y desarrollo; Gestión de proveedores; Comunicados internos, Revista interna y Plan de comunicación.

CAPÍTULO II

2 LA COMUNICACIÓN Y EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES

2.1 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Nos resulta insólito concebir un mundo donde no existiera la comunicación. Estaría desolado, desierto y muy próximo a la extinción, ya que nunca se intercambiarían ideas, conocimientos, pensamientos ni sentimientos. No se aprovecharían los talentos o potencialidades que pudieron haberse pensado pero nunca comunicado. No podríamos vivir en sociedad, simplemente no existiría el mundo.

Para el éxito de cualquier actividad, cualquiera que esta sea, se necesita estar en permanente contacto con alguien, por lo tanto la comunicación es fundamental para su correcto funcionamiento. Algunas veces dentro de las organizaciones, se presentan inconvenientes, problemas o malentendidos, simplemente porque la comunicación no es buena y su dirección no es la adecuada.

Hoy en día debido a la globalización, el rápido desarrollo de las sociedades, los constantes cambios y la expansión de los mercados, toda organización debe trabajar y poner especial atención en la comunicación, el intercambio de mensajes entre todos sus públicos es lo que hace posible plantear estrategias, planes y programas para la subsistencia de la actividad para la que fue creada y también a partir de la comunicación es que se crea la imagen que sus públicos tengan sobre la institución, negocio, producto, marca, servicio o de una persona.

Volviendo al mundo de las organizaciones, es frecuente encontrar que muchas han fracasado en sus intentos por implementar programas de cambio o estrategias de transformación, porque sus sistemas de comunicación tanto internos como externos han sido muy deficientes. Así mismo, estos proyectos han demandado una gran cantidad de esfuerzo y mucho dinero, los cuales serán difíciles de recuperar después.

Cabe mencionar que lo que primero se pierde al fracasar en un proceso de comunicación es la credibilidad. Agregando a esto también se genera un ambiente de incertidumbre porque no se sabe qué camino se cogerá ya sea para enderezar lo torcido o empeorar lo malo que se ha hecho, esto conlleva a que se perciba un incorrecto manejo directivo.

Por tal razón, para que no exista desunión al interior y por qué no, al exterior de una empresa, se debe dar un manejo adecuado de la comunicación que permita la integración y buena relación de sus miembros, lo que repercutirá positivamente en todo sentido para la organización, especialmente en su aspecto económico, ya que el buen fluir de los mensajes es una inversión para el éxito de una compañía.

Para lograr que exista un perfecto entendimiento, una buena comunicación en donde se construya una identidad sólida y una imagen positiva de la empresa, la comunicación debe asesorarse muy bien por expertos que coordinen las actividades que permitan una excelente productividad, desarrollo, competitividad, rentabilidad y, en general, un perfecto funcionamiento que redunde en beneficios múltiples tanto a trabajadores como a la misma empresa.

Recordemos que la comunicación debe ser dinámica, planificada y concreta que permita adaptar los objetivos de la organización con las expectativas de sus públicos, a fin de lograr una empatía positiva entre ambos.

2.2 DEFINICIONES DE COMUNICACIÓN

La palabra Comunicación proviene del latín communis que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se está en comunidad porque se pone algo en común" a través de la comunicación.⁴⁴

Existen diferentes conceptualizaciones del término comunicación lo definiremos de forma sencilla "La comunicación es el proceso mediante el cual se transmite información de una entidad a otra, es el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales".⁴⁵

Un mundo sin comunicación simplemente no existiría. Toda conducta es comunicación. No hay nada que sea lo contrario de conducta. La no-conducta no existe, es imposible no comportarse. "En una situación de interacción, toda conducta tiene valor de mensaje, es decir, es comunicación; por eso, por más que uno lo intente, no puede dejar de comunicar".⁴⁶ Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por tanto, también comunican. Por ejemplo: un pasajero en el tren que permanece sentado en su asiento con los ojos cerrados, o leyendo el periódico, comunica un mensaje: no quiere hablar con nadie.

La comunicación está en todo, personas, animales, cosas, situaciones, marcas, servicios, etc., todo trasmite mensajes. Sin embargo la comunicación no solo

⁴⁴ Contreras, Hectony. (2009): Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional. www.rrppnet.com.ar. 25 de agosto del 2010. 13H45.

⁴⁵ Bastardas, Albert. (1995): Claves de Razón Práctica, Comunicación humana y paradigmas holísticos S1. España. p. 78-80.

⁴⁶ Cibanal, Luís. (2006): Teoría de la comunicación humana. <http://perso.wanadoo.es>. Editorial Club Universitario. Barcelona. 8 Diciembre del 2010, 10H06.

se limita a transmitir información va mucho más allá, como Andrés Aljure lo expresa:

De nada valdría la creación e implementación de estándares con la inversión de tiempo y recursos, si no se satisfacen simultáneamente las siguientes condiciones:

- Que se diseñe e implemente de acuerdo a la necesidad.
- Que sea práctico y se mantenga actualizado.
- Que existan los recursos para aplicarlo
- Que sea conocido y entendido
- Que exista la conciencia-cultura de seguirlo o cumplirlo.⁴⁷

Las dos últimas condiciones se relacionan directamente con la gestión de procesos de comunicación en la organización.

Una organización con una mala comunicación tendría como resultado confusión, pérdida de tiempo, improductividad, re-procesos, retrasos, devoluciones, ausencia de control, mala calidad, clientes insatisfechos, etc.

Esto demuestra que el funcionamiento correcto de las sociedades es posible gracias a la comunicación.

2.2.1 El Proceso de la Comunicación

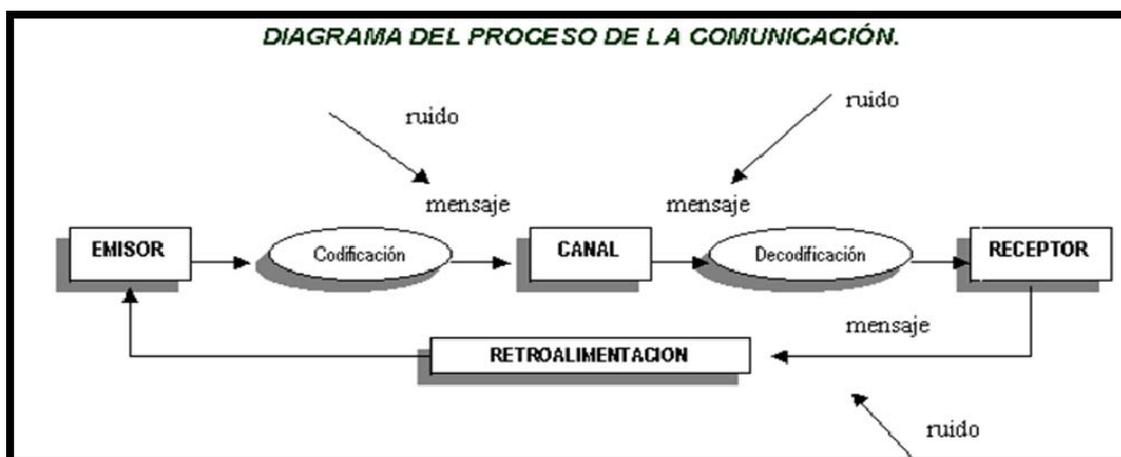
Todas las formas de comunicación requieren pasar por un proceso. En una aproximación muy básica, según el modelo de Shannon y Weaver, los elementos que deben darse para que se considere el acto de la comunicación son:

⁴⁷ Aljure, Camilo. (2004): Importancia de la Comunicación Organizacional, La Comunicación en las empresas. Codi. Colombia. p. 70.

- **Emisor:** La persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo el comunicarse.
- **Codificación:** Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.
- **Mensaje:** Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.
- **Canal:** Es el medio por el cual se envía el mensaje del comunicador al receptor. Ejemplos; en una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memos, carteleras, teleconferencias, entre otros. Vale destacar que los mensajes pueden representarse también de forma no oral, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos.
- **Decodificación:** Es la interpretación del receptor, (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.
- **Receptor:** Es la persona que recibe y decodifica el mensaje.
- **Retroinformación:** Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de errores en la comunicación.

- **Ruido:** Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.⁴⁸

Gráfico 2.1. El Proceso de la Comunicación



Fuente: Contreras, Hectony, Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional.

Es necesario recalcar que todos estos elementos son fundamentales para que se genere la comunicación y no deben ser considerados como independientes.

2.2.2 Tipos de Comunicación

Existen varias clasificaciones de la comunicación y es necesario resaltar que:

Todas ellas existen, coexisten y no se anulan unas a las otras, sino al contrario se interpenetran e interactúan juntas. Que las necesidades y las formas de comunicación aumentan y se diversifican, exactamente en el mismo modo en que la sociedad se fragmenta, se diversifica y se vuelve a recomponer en forma de un mosaico. Se debe reconocer la existencia de la diversidad y trabajar con ella.⁴⁹

⁴⁸ Contreras, Hectony. (2009): Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional. www.rrppnet.com.ar. 25 de agosto del 2010. 13H45.

⁴⁹ Costa, Joan. (2000): Comunicación en el siglo XXI. www.rrppnet.com.ar. Junio 27 del 2010, 17H30.

Se clasifican en:

- **Directa:** cuando el mensaje va del emisor al receptor sin ningún otro agente intermediario. Ej.: diálogo.
- **Indirecta:** Cuando se interpone un intermediario entre el emisor y receptor en el momento de la transmisión del mensaje. Ej.: un libro.

En función de la cantidad de personas que intervienen en el proceso de comunicación:

- **Comunicación Intrapersonal:** Una reflexión, un diálogo interno con si mismo.
- **Comunicación Interpersonal:** la comunicación se da entre dos personas que están físicamente próximas.
- **Comunicación Grupal:** Varias personas forman una unidad y transmiten mensajes para la interacción, convivencia y desarrollo del grupo en busca del cumplimiento de sus metas.

Por los canales aplicados en la comunicación y su contenido:

- **Formal:** Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Lleva un contenido querido y ordenado por la empresa. Ej.: instructivos, manuales.
- **Informal:** Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización. Este tipo de comunicación es de gran importancia porque puede llegar a influir más que la comunicación formal. Ej; comentarios, chismes, rumores.

Por razón del receptor puede ser:

- **Individual:** Dirigida a una persona en concreto.
- **Genérica:** Llamada también comunicación de masas, dirigida a un grupo sin precisar nombres ni personas.

Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta.

- **Imperativa:** Exige una respuesta precisa.
- **Exhortativa:** Espera una acción sin imponerla obligatoriamente.
- **Informativa:** Simplemente comunica algo, sin señalar nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.

Por razón de su forma de ser:

- Oral
- Escrita
- Gráfica

Por su sentido:

- **Vertical:** Cuando fluye de un nivel administrativo superior a un inferior o viceversa. Ej.: ascendente (órdenes o instrucciones), descendentes (quejas o sugerencias).
- **Horizontal:** Se da en niveles jerárquicos semejantes. Ej.: juntas, memorándum.

Todas estas clasificaciones pueden ser dirigidas a distintos públicos, por lo que es necesario estudiar las características de cada uno, para que cualquier tipo de comunicación sea efectiva.

2.2.3 Comunicación Efectiva

“Para garantizar una comunicación efectiva que se presenta cuando “existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal escogiendo el momento las palabras y la actitud apropiada”.⁵⁰ La comunicación debe cumplir con los siguientes requisitos:

- **Claridad:** El lenguaje en que se exprese y la manera de trasmitirla deben de ser accesibles para quien vaya dirigida.
- **Integridad:** La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros, para lograr la cooperación necesaria para el cumplimiento del objetivo.
- **Aprovechamiento de la organización informal:** La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.
- **Equilibrio:** Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- **Moderación:** La comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y la más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- **Difusión:** Preferentemente la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito.
- **Evaluación:** Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.⁵¹

⁵⁰ Moreira, Jaime. (2009): La Comunicación en las Organizaciones. www.internetmtas.es. 26 de septiembre del 2010. 10H30.

⁵¹ Ibídem.

Si la comunicación cumple con todos estos requisitos expuestos, se obtendrá los resultados deseados y el cambio de conducta esperado en el receptor, la comunicación será coherente, fluida, clara, objetiva llevando a cabo el objetivo del emisor. Los elementos de la comunicación efectiva evitan que el proceso no se interrumpa y los mensajes no se distorsionen.

2.2.4 Comunicación Corporativa

Por Comunicación Corporativa se entienden todas las actividades, acciones y formas de expresión de una empresa que transmiten y difunden al entorno su cultura corporativa. Esta se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación corporativa es:

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 ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.⁵²

La comunicación corporativa se entiende como todo mensaje que se trasmite entre los integrantes de la organización, o entre la organización y su medio; esta tiene como objetivo persuadir la conducta de los públicos internos y externos de la organización, aquí englobamos todo tipo de interacción que contemple la empresa con los diferentes grupos de interés a los que se dirige. De este modo, podemos distinguir entre comunicación interna, comunicación con distribuidores, con clientes, con accionistas, con medios de comunicación, con instituciones, con socios y un largo etcétera.

La comunicación está presente en toda acción de la empresa e involucra permanentemente a todos los empleados. Es por esto que el éxito de las

⁵² Collao, Carlos. (2009): La comunicación organizacional. <http://trabajo.suite101.net>. Viernes 20 de agosto del 2010. 20H00.

organizaciones se ve reflejado mediante la correcta dirección de la comunicación en todas sus funciones ya sean estas de planificación, organización, implementación, etc.

Según Gary Kreps (1995), la comunicación corporativa "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización."⁵³

Como dice Carlos Padilla la comunicación en la organización es la esencia, el corazón de una empresa, quien les da vida y permite el funcionamiento de las organizaciones, si bien es cierto no existe empresa sin comunicación, también es cierto que el fracaso de muchas es por el mal manejo de ésta, aquellas que atienden el control y la dirección de su comunicación aseguran su éxito.

Profesionalizar la comunicación en las organizaciones podría ser punta de lanza para que las empresas realicen los cambios pertinentes en su cultura de trabajo, determinen identificadores apropiados a su razón de ser, definan claramente su misión y visión empresarial, sus públicos, logren mayor nivel de compromiso de su personal e interrelaciones más adecuadas con sus públicos y entornos. Todo ello en coherencia con las necesidades y demandas del mundo globalizado, los mercados y la región en particular.⁵⁴

En este contexto la Comunicación debe ser gerenciada, pues la comunicación es objeto de "gestión", es decir, es un instrumento de carácter estratégico orientado a un fin práctico: las relaciones, el cumplimiento de metas reconocidas en común y la coordinación de comportamientos aspecto importante para la productividad empresarial.

Cuando falla la comunicación corporativa, esto se ve reflejado en los niveles de productividad así como en la calidad de los productos o servicios. La Comunicación Corporativa sirve para que trabajadores y empresarios unan sus

⁵³ Moara, Carlos. (2008): La Comunicación Organizacional en la empresa moderna. <http://camova.lacoctelera.net>. Martes 24 de agosto del 2010. 11H00.

⁵⁴ Valle, Mónica. (2009): La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI. Razón y Palabra. <http://www.razonypalabra.org.mx>. Martes 24 de agosto del 2010. 11H25.

esfuerzos en busca de un bien común, el desarrollo empresarial para la efectiva competitividad en el mercado.

En el mundo de los intangibles lo que tiene peso son la imagen, la marca, la calidad, control ambiental, trabajo en equipo, las relaciones, la identidad, innovación, creatividad y la inteligencia empresarial. No es un lujo que una pequeña o mediana empresa tenga un Comunicador Organizacional, se muestre a través de la Internet o sensibilice a los trabajadores para producir en equipo, obtener metas colectivas, o competir en el mercado. La Comunicación Organizacional no es una opción elegible para los empresarios, es una necesidad.

Hoy en día en el siglo XXI las organizaciones deben enfrentar nuevos retos, el enfoque y la perspectiva empresarial deben modificarse, como sucede con todo lo que se encuentra a su alrededor, Joan Acosta plantea en el nuevo Paradigma del siglo XXI. La visión empresarial ya no solo debe estar sustentada en el paradigma de la economía, producción, administración; sino que a este debe incluirse la identidad, la cultura, la comunicación corporativa y la imagen como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos cuatro aspectos componen el sistema nervioso central de los procesos de la dinámica integral de una organización.

- **Identidad:** (quien soy, incluso antes de que hago).

Es el ADN de la empresa y la matriz de su exclusividad diferencial, que la extiende a todas sus producciones, actuaciones y manifestaciones.

- **La Cultura:** (cómo lo hago es más importante de lo que hago).

La Cultura Corporativa es la energía actitudinal del colectivo humano interno en su totalidad, y la gestión del conocimiento para la estrategia en

la toma de decisiones que orienta la acción, la producción de la calidad, la generación del valor y el estilo de la empresa.

- **La Comunicación:** (cómo comunico todo lo anterior).

La comunicación es el sistema nervioso central de la organización, el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos. Y el puente que interconecta la empresa, sus productos y servicios y sus actuaciones con su entorno social y material.

- **La Imagen:** (cómo me ven es más decisivo de cómo soy realmente).

Es la traducción de todo lo anterior en la mente de los individuos y en el imaginario social, lo cual determina las conductas, opiniones y decisiones de los clientes y la colectividad.

La comunicación corporativa se dirige a varios públicos. A continuación vamos a analizar la comunicación interna y externa.

- **Comunicación Externa:** “Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización”.⁵⁵
- **Comunicación Interna:** “Es conjunto de actividades efectuadas dentro de una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros”.⁵⁶ Cuando los programas están dirigidos al personal interno de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros).

⁵⁵ Sayago, Leonardo. (2009): Investigación de la Comunicación en las Organizaciones, www.comunicatotal.com. UNAB. Colombia. Lunes 23 de octubre del 2010. 15H10.

⁵⁶ Collao, Carlos. (2009): Op. Cit.

2.2.5 Gestión de la Comunicación Interna

En ésta investigación abordaremos el tema de la comunicación interna como instrumento fundamental para establecer una cultura unificada participativa y consensuada.

Como ya se mencionó anteriormente la comunicación en las empresas es elemental para el buen funcionamiento de las mismas, pero esta teoría no es nueva. Harold Koontz y Heinz Weihreich (1991; 78) señalaban hace más de una década: “La función de comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada [...] La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa porque integra las funciones gerenciales”.⁵⁷

Para entender de mejor manera la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones a continuación un ejemplo de la vida real: En una ocasión un visitante de una ciudad, al recorrerla caminando, le pregunta curiosamente a un hombre obrero que está en una construcción: “¿podría decirme qué hace usted?” y éste le responde “No ve que estoy pegando ladrillos”. El mismo hombre, ante la insatisfacción de la respuesta recibida le pregunta a otro obrero de la construcción: “¿Me puede contar qué hace usted?” y éste último responde: “Contribuyo con el levantamiento de la gradería norte del nuevo estadio del municipio, que terminaremos de construir en seis meses. Este tendrá capacidad para 30.000 personas y se inaugurará en los juegos nacionales del 2009. Este será el más grande de todo el país.”

En este ejemplo se muestra la diferencia entre un empleado que no conoce los objetivos de la empresa a la que pertenece ni los de su puesto de trabajo, y un empleado que si los conoce, teniendo la capacidad de comprenderlos y

⁵⁷ Koontz, Harold; Weihreich, Heinz. (1991): Funcionamiento interno. Cultura Empresarial: Como elaborar una correcta cultura en los negocios. Edición: McGraw Hill. Madrid. p. 31.

compartirlos gracias a una buena comunicación interna, necesaria en toda organización contemporánea.

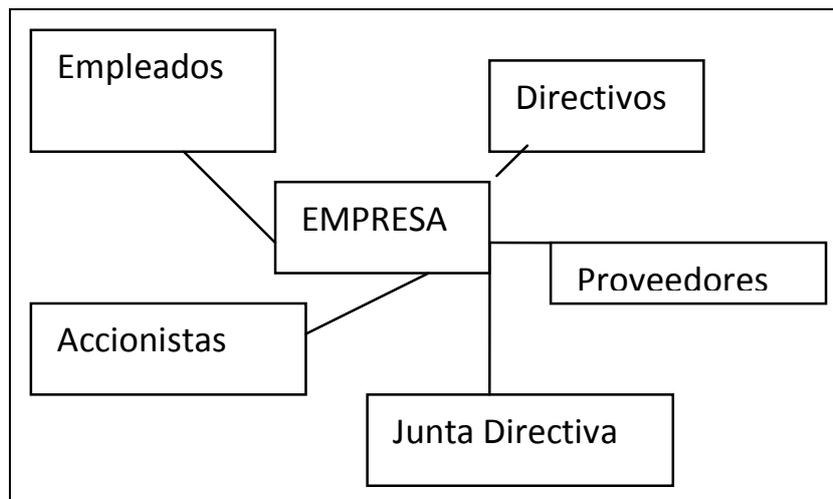
La incomunicación o un cierto déficit de comunicación, como señala Villafañe, “es la responsable de la fractura interna de muchas organizaciones y de la existencia de barreras jerárquicas, funcionales y geográficas”.⁵⁸ El público interno es, sin duda, el que requiere de una atención preferente y de una acción comunicadora mucho más intensa.

Existe una gran cantidad de públicos con los que una empresa o institución debe relacionarse y comunicarse para desarrollar su plan estratégico. Entre estos están: clientes, accionistas, medios informativos, proveedores, las administraciones públicas, los empleados y la sociedad en su conjunto. Un trabajador puede ser, además de proveedor interno de servicios, cliente, accionista y, sobre todo, es el publicista más eficaz de cualquier organización. Si un empleado de una compañía de bebidas, por ejemplo, pide en un restaurante o un bar un producto de la competencia, alegando que los productos de su empresa no reúnen las garantías de calidad mínimas, estaría causando un daño irreparable a su empresa. Si, por el contrario, se dedicara a vender los beneficios de las bebidas de su corporación en su entorno, se convertiría en el más eficiente y económico agente publicitario.

Los trabajadores son, asimismo, una fuente informativa de primera magnitud para los medios de comunicación y una preocupación permanente para las Administraciones Públicas. Finalmente, constituyen una referencia para la sociedad en su conjunto, que ve en ellos el reflejo de la imagen corporativa de las empresas donde trabajan.

⁵⁸ Villafañe, Justo. (1999): Imagen Positiva. La gestión profesional de la imagen corporativa. Editorial Pirámide. Madrid. p. 126.

Gráfico 2.2. Públicos Internos



Fuente: Global, Humanitaria, Audiencias de Interés, Colombia www.globalhumanitariacolombia.org, 2010, 22 de enero del 2011, 19H45.

¿Qué entendemos por comunicación interna? Una de las definiciones más completas la ofrece Andrade: “Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Podría decirse, por lo tanto, que la comunicación interna es la circulación de información ascendente, descendente y lateral, mediante reuniones presenciales o el uso de soportes analógicos y digitales, dirigida a los componentes de una organización. Su objetivo último es integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de una empresa o institución.⁵⁹

La empresa debe ser un lugar donde los individuos obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan y ganan si se les dan las condiciones y las aprovechan. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto.

El costo de no comunicar los cambios suele ser muy elevado. La ausencia de información deja paso a los rumores, la incertidumbre, el descenso de

⁵⁹ Andrade, Horacio. (1991): Hacia una definición de la Comunicación Organizacional, La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trilas. México. p. 111.

productividad, la desintegración de la plantilla y la falta de credibilidad del equipo directivo. En los procesos de cambio la comunicación interna tiene una gran influencia en la imagen externa, ya que los trabajadores como ya lo mencionamos son los emisores o portavoces cualificados. Como señala Miguel Ángel Robles “La comunicación interna debe ser coherente con la externa y debe ir por delante de ella. No hay peor fracaso en comunicación interna que los empleados se enteren por la Prensa de las noticias que les afectan”.⁶⁰

La Comunicación Interna cumple con tres funciones: “información, explicación e interrogación”.⁶¹ Los trabajadores necesitan estar informados para desarrollar su labor cotidiana. Pero, además, es preciso que se sientan motivados, comprometidos y partícipes de un diálogo, que podíamos llamar corporativo.

Muchas empresas confunden la Comunicación Interna con un modelo de información unidireccional. La Comunicación Interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los directivos y empleados.

Las empresas están compuestas por personas que se convierten en los clientes internos, el público interno, son todos los miembros que forman una organización, trabajan en conjunto para un solo objetivo. Joan Costa considera que el problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación. Porque es difícil ser escuchados por los colaboradores si éstos, a su vez, no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a ellos. Joan Costa afirma en su libro *la Mirada Interior*: “Los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo”

⁶⁰ Robles, Miguel. (2001): *El ejemplo de El Monte y CajaSur, La comunicación interna en las entidades financieras andaluzas*. Sevilla. p. 49.

⁶¹ Morales, Eduardo. (2001): *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000. Barcelona. p. 157.

Andreu Pinillos (1996) asegura que esta comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio.

Crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas, logrando así aproximarse a uno de los retos de la comunicación interna que es la "generación de valor" colaborando en "la cadena de valor" de las compañías.⁶²

La empresa es un sistema y todas sus partes forman un todo, no puede llegar al éxito si una de sus partes falla, para trabajar correctamente debe estar en permanente comunicación, coordinación y en perfecta armonía. La comunicación interna se presenta en las organizaciones para que los miembros internos formen un sistema en correcto funcionamiento, un solo equipo y juntos venzan los adversarios que se presenten en el camino para llegar a sus metas.

2.2.6 Estructura de la Comunicación Interna

La comunicación Interna debe ser dirigida por un responsable, o un equipo de personas especializadas, cuyo número se definirá en función del tamaño de la organización. Ha de ser un profesional con capacidad de acción, preferiblemente experta en comunicación, competente en materia de recursos humanos y gestión. No se puede olvidar que en la toma de decisiones de la comunicación interna debe involucrarse, apoyar y participar la más alta dirección de la empresa.

2.2.6.1 Objetivos de la Comunicación Interna

José Álvarez Marcos, propone que la Comunicación Interna persigue los siguientes objetivos:

- 1- Creación de las condiciones necesarias para satisfacer la estrategia general de la compañía.
- 2- Desarrollar el sentido de pertenencia de los miembros que conforman la organización.

⁶² Ibídem. p. 24.

- 3- Alcanzar una autoimagen que se corresponda con la imagen global que la personalidad corporativa define como objetivo estratégico de la compañía.
- 4- Dar a conocer la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce).
- 5- Conectar la labor de todos los empleados.
- 6- Fomentar la cultura corporativa, la amortiguación de la rumorología y el abordaje de situaciones de crisis.
- 7- Incentivar la innovación, la calidad del proceso productivo y, de forma especial, el éxito de los cambios internos.
- 8- Satisfacer el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados.
- 9- Integrar, comprometer y movilizar a las personas en los objetivos de la organización.⁶³

Alcanzar estos objetivos significa que la gestión estratégica de la Comunicación Interna redundará en la generación de valor de la organización.

2.2.6.2 La Tecnología e innovación en la gestión de la Comunicación Interna

Hoy en día las herramientas básicas para la competitividad en los mercados son la innovación y el uso, adaptación y apropiación de las nuevas tecnologías, de allí que uno de los grandes retos que tiene el comunicador organizacional es la generación de sentido de trabajo en torno a las nuevas tecnologías.

La comunicación interna aparece estrechamente vinculada a las tecnologías digitales. Los canales cibernéticos, como la intranet, han demostrado su eficacia comunicativa. Sin embargo, la existencia en muchas compañías de empleados no digitalizados o reacios al uso de las modernas técnicas informáticas, reduce el impacto de estas nuevas herramientas. Por ahora no existe ningún soporte con tanta resolución y facilidad de lectura como el papel, por lo que los tradicionales tabloneros y las publicaciones internas en formato

⁶³ Álvarez, José. (2006): Comunicación Interna: La Estrategia del Éxito. <http://www.razonypalabra.org.mx>. Madrid. Lunes 30 de agosto del 2010. 9H17.

convencional siguen siendo los vehículos de comunicación interna más utilizados.

La intranet tiene ventajas innegables (volumen informativo, actualización, interactividad y bajo coste) y el portafolio de TICS le brindan a la organización soporte a sus operaciones y responde a necesidades de servicio. Sin embargo “lo relevante no es contar con una tecnología de punta, sino es tener unas organizaciones capaces de asimilar los cambios tecnológicos y adaptarlos a sus culturas.

La innovación y la tecnología están permanentemente ligadas muchas veces es por medio de la tecnología que se logra potenciar la innovación”.⁶⁴ Se explica también que para gestionar la comunicación en las empresas es necesario estimular un ambiente de innovación. Esto implica estar preparados para cometer errores y para alterar las relaciones de poder. La rigidez y el exceso de control impiden que la innovación tome fuerza, por lo que hay que ser más flexibles.

Es necesario reclutar gente con espíritu innovador, que esté abierta al trabajo en equipo y a las diferentes opiniones que de él resulten. También se puede tratar de cambiar los comportamientos de la gente. Un ejemplo de ello puede ser, rotar a las personas de sus cargos para que entiendan la perspectiva de sus colegas, se salgan de su zona de confort y estimulen su pensamiento creativo.

Actualmente se está despertando la conciencia de reinventar e innovar acciones dentro de las empresas, éstas mismas premian las nuevas ideas y castigan a quienes no las generan, Además, invitan a su gente a planear cosas que, aunque al principio parezcan absurdas, pueden convertirse en grandes ideas.

⁶⁴ Ibídem.

Esta cultura de innovación está ligada a las estrategias del capital humano; una organización que innove y se renueve debe ser abierta y flexible a los cambios del entorno.

Para Fabio Gandour “La innovación es el acto de crear algo nuevo, renovación es el acto de aceptar lo nuevo y usarlo de manera continua. Renovarse es más difícil que innovar pues altera una cantidad de hábitos y, principalmente, redistribuye el poder. Para que la innovación sea exitosa tiene que haber un proceso paralelo de renovación. Renovación significa aceptar y practicar lo que es nuevo. Sin renovación no se establece la innovación”.⁶⁵

2.2.6.3 Las Relaciones Públicas Internas

Las relaciones públicas internas es el aspecto menos estudiado y consolidado de la comunicación interna. ¿Qué hacen las compañías cuando fallece un trabajador? ¿Debe felicitar por escrito el Presidente de una empresa a sus trabajadores el día de su aniversario? ¿Se han previsto honores y reconocimientos no monetarios para los empleados que destaquen en alguna faceta laboral? Todos estos son aspectos que las compañías deben tener en cuenta para dar respuestas estratégicas y no permitir que el no tomar riendas de las acciones dañe la convivencia con los empleados y por ende su labor dentro de la empresa.

Señala María Teresa Otero al referirse a la empresa moderna: “Ni todo se hace para vender ni todo se justifica a través de la cuenta de resultados”.⁶⁶ Mientras que el marketing opera en los terrenos de la comercialización, la publicidad se mueve en territorio de la notoriedad y sólo las relaciones públicas abarcan el ámbito de la confianza, el prestigio o la popularidad corporativa. Pues, de la misma forma que se busca el prestigio y la confianza del público externo, se requiere la reputación interna.

⁶⁵ Fuentes, Sandra. (2003): Comunicación: eje estratégico para la gestión del cambio en las organizaciones. Gestión de la Comunicación. Colombia. p. 19.

⁶⁶ Otero, Ma. Teresa. (2002): La empresa moderna: Relaciones Públicas y Protocolo. Laurea. Seville. p. 71.

2.2.7 Gestión de Comunicación Externa

A la par de la gestión de la comunicación interna, es importante también preocuparse por la comunicación externa ya que juntas ayudarán a definir acciones y procedimientos integrales para la organización. Mediante la utilización de recursos comunicacionales, tanto a nivel interno como externo, los públicos podrán interactuar entre ellos y lograr una verdadera comunicación.

La comunicación externa es “el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.”

De igual manera que la comunicación interna, la gestión de la parte externa, debe partir del análisis institucional de la empresa para que en base a este se propongan estrategias comunicacionales con el fin de mejorar y perfeccionar las relaciones de la empresa con todos sus públicos externos.

La correcta gestión de la comunicación externa desarrolla acciones específicas que la empresa necesita de acuerdo a su caso, entre las más importantes están las siguientes:

- Optimizar la relación con el entorno, el diálogo de la compañía con sus diferentes públicos y el control de su imagen pública.
- Proyectar la imagen de las empresas hacia públicos externos.
- Establecer alianzas estratégicas para la comunicación externa de la empresa, colocándonos a la cabeza de la planificación y desarrollo de las acciones.

- Difundir aspectos positivos y participativos de la organización, con su respectiva retroalimentación.
- Creación de medios de comunicación digitales y gráficos.
- Diseño de planes personalizados de comunicación externa.
- Proyección de la confianza que genera la empresa hacia clientes, proveedores, consumidores, periodistas, comunicadores, medios de comunicación, líderes de opinión e inversionistas (Públicos externos).
- Evaluación de la comunicación de la organización con clientes y potenciales clientes, proveedores, distribuidores, cámaras empresariales, entes gubernamentales, sindicatos, empresas, organizaciones no gubernamentales, líderes de opinión, medios de comunicación.
- Gestionar la publicación de notas en los medios de comunicación (Media Planning).
- Elaboración y distribución de gacetas de prensa.
- Elaboración de newsletters, house organs, folletos, tarjetas y comunicados de prensa.
- Distribución de las noticias positivas de la organización a la base de datos.
- Generación de herramientas de comunicación.
- Generación de acciones de relaciones públicas con públicos objetivos.

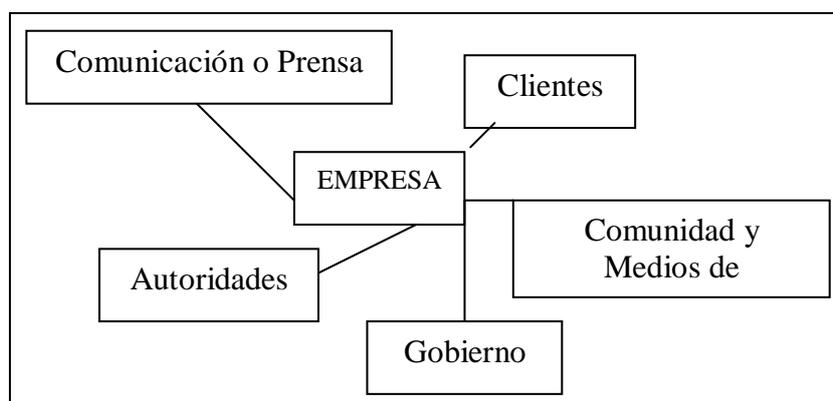
- Realización de coberturas periodísticas nacionales para medios regionales y/o extranjeros.
- Organización de conferencias de prensa.
- Delegar voceros de la empresa.
- Elaboración de estrategias de comunicación externas eficaces.
- Producción de notas periodísticas.
- Capacitación a voceros de prensa, ejecutivos y empleados.
- Organización de eventos.
- Seguimiento periodístico de temas relacionados con la empresa.
- Investigación de medios periodísticos.
- Análisis de la información para comunicar y la información privada.
- Detección permanente de oportunidades de comunicación sobre temas que involucran a la organización.
- Desarrollo de estrategias de comunicación diferenciadoras (de la competencia).
- Mantenimiento de relaciones positivas y eficaces con medios de comunicación y periodistas para lograr una efectiva interacción con los públicos de interés.

Estas herramientas permitirán gestionar la comunicación efectivamente, sirviendo como modelo para tramitar la comunicación externa. Hay que tener en cuenta que la comunicación en si es un proceso cambiante y que todas las acciones que se realicen deben tener los mismos objetivos en común. A propósito de ello, en todo proceso de comunicación externa se comparten, además de los objetivos específicos de cada organización, tres objetivos indiscutibles:

- Gestión de la imagen.
- Relación de la organización con su entorno, y.
- Gestión del diálogo de la corporación con sus diferentes públicos.

En el pasado la consecución y el logro de estos objetivos, estaban en manos de áreas como la Publicidad y el Marketing; sin embargo en los últimos años, debido a la importancia que representan, se hace cargo directamente la gestión de la comunicación que se enfoca exactamente en la imagen y su consolidación, así como en los intangibles que la componen. Por ello en todo plan estratégico donde se gestione la comunicación externa, además de incluir las acciones tradicionales y cotidianas que sirven para gestionar la visión corporativa, también deben incluirse los valores intangibles.

Gráfico 2.3. Públicos Externos



Fuente: Global, Humanitaria, Audiencias de Interés, Colombia <http://www.globalhumanitariacolombia.org>, 22 de enero del 2011, 19H45.

Se debe establecer contacto con los públicos externos que influyen a la organización de alguna manera, sin embargo, no basta con establecer contacto con ellos sino mantener un control constante para entablar una buena relación de confianza mutua. En definitiva, la organización debe ser consciente del poder que tienen sus públicos de interés en la opinión pública, la cual influirá directamente en su imagen y por lo tanto en el bienestar de la organización.

Para finalizar, recalquemos como se dijo anteriormente, que la empresa es un sistema y que por ende su correcto funcionamiento depende del éxito de cada una de las partes que la conforman. En pro de esta finalidad, este sistema debe mantenerse en constante coordinación entre sí y para ello es absolutamente indispensable una comunicación clara y precisa a todo nivel. A nivel externo “la comunicación en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes.”

2.2.8 Filosofía Organizacional

Para abordar este tema es importante considerar varios componentes filosóficos organizacionales que forman parte del diario desarrollo de las relaciones interpersonales dentro de una sociedad laboral como son:

2.2.8.1 La Identidad Corporativa

Específicamente la identidad es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida organizacional”.⁶⁷ Si bien la identidad organizacional está influenciada por el pensamiento consciente: la forma en que se relacionan los individuos en el trabajo está en principio motivada por pensamientos y sentimientos inconscientes. Su nacimiento depende de la transferencia de emociones que se da bajo la estructura organizacional.

Hablar de identidad resulta difícil en vista de que prácticamente nunca logramos, desde nuestro punto de vista, tener una identidad 100% definida y ésta se va formando conforme el curso de nuestras vidas y las experiencias que tenemos a partir de ésta, lo mismo sucede con las organizaciones. “Desde el punto de vista

⁶⁷ Larcon y Reitter. (1984): Identidad Corporativa. Capítulo 12. Kets de Vries. Boston. p. 94.

de la Corporación, la Identidad Corporativa, se define como "el ser de la empresa, su esencia."⁶⁸

La identidad es el ADN de la empresa, los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su emprendedor fundador, y que están contagiados en aquella en el acto de construir, en el espíritu institucional de la organización.

La identidad corporativa se define de inmediato por dos parámetros:

- Lo que la empresa es
- Lo que hace.

"Lo que es" intrínsecamente, consiste en primer lugar, en su estructura institucional o fundadora: su estatuto legal, el histórico de su desarrollo o de su trayectoria, su directorio actual, su domicilio social, el organigrama de actividades y filiales, la estructura del capital y sus posesiones.

"Lo que hace" es la actividad mayor alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo: una técnica, líneas de productos o de servicios más o menos coordinados, una estructura de precios y características de distribución, cuyo conjunto de actividades está sancionado en forma de resultados comerciales y financieros.⁶⁹

En otras palabras, Identidad corporativa es igual a la personalidad de la empresa, esta personalidad es la unión de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se auto diferencia de las otras organizaciones.

Vale la pena resaltar que "Identidad corporativa" es una expresión técnica que sirve a la empresa pero que los públicos ignoran: para ellos, sencillamente no existe. Lo que sí existe no son conceptos, sino vivencias y experiencias, como

⁶⁸ Villafañe, Justo. (1999): Op. Cit. p. 52.

⁶⁹ *Ibidem*. p. 55.

por ejemplo satisfacción, confianza, adhesión (a una marca o una empresa) e incluso imagen, como una certidumbre que incluye esta clase de valores.

Cabe mencionar que la identidad corporativa también es un conjunto coordinado de signos visuales para que por medio de éstos la opinión pública los reconozca instantáneamente y memorice la entidad.

Según Joan Costa los signos de la identidad corporativa son de diversa naturaleza:

- **Lingüística:** El nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente, un modo de escritura exclusiva llamada logotipo.
- **Icónica:** Se refiere a la marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa. La marca cristaliza un símbolo (un signo convencional portador de significado), que cada vez responde más a las exigencias técnicas de los medios.
- **Cromática:** Consiste en el color o colores que la empresa adopta como distintivo emblemático.

Es precisamente esta condición sistemática en el uso de los signos de identidad corporativa la que consigue el efecto de constancia en la memoria del mercado, por lo tanto ésta al ser constante y repetitiva logra una mayor presencia y aumenta la notoriedad de la empresa en la memoria del público. Así, por la acumulación y sedimentación en la memoria de la gente, la identidad sobrepasa su función inmediata y se convierte en un valor, es decir, una imagen que constituye un fondo de comercio de la empresa, el cual representa uno de los principios activos de ésta.

Estos signos que integran el sistema de identidad corporativa cumplen con la función de que el público los reconozca y los memorice, pero cada uno posee características comunicacionales diferentes. Estos signos se complementan entre sí, con lo que provocan una acción sinérgica que aumenta su eficiencia en conjunto.

Diferencias entre los conceptos de identidad e identificación.

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

- Identificación: Es el acto de reconocer la identidad de un sujeto, registrar y memorizar de modo inequívoco aquello que lo hace intrínsecamente diferente de todos los demás y al mismo tiempo, idéntico a sí mismo. Representada en forma de ecuación, la identificación presenta una secuencia inversa a la anterior y es, esencialmente, más compleja.⁷⁰

No es posible separar identidad y comunicación: la identidad se forma y transmite en virtud de los procesos comunicativos. A través de la interacción comunicativa los actores sociales construyen representaciones, símbolos y significados. A su vez la identidad caracteriza la comunicación, el modo peculiar en que transcurre y su contenido es propio de cada organización. En los estudios de comunicación aparecen con claridad importantes rasgos de identidad, mientras que en los estudios de identidad se revelan los estilos, funciones, mecanismos y contenidos de la comunicación.

2.2.8.2 Elementos de la Identidad

La personalidad de la organización está compuesta por un conjunto de elementos que la caracterizan, “Estos elementos son: su historia, ética, filosofía de trabajo, orientación estratégica, políticas de gestión, al igual que sus

⁷⁰ Costa, Joan. (2007): Imagen Corporativa. <http://www.rrppnet.com.ar>. 9 de octubre del 2010. 11H00.

comportamientos cotidianos, valores, presunciones y las normas establecidas por la dirección”.⁷¹

Estos elementos permanecen constantemente en la memoria de los públicos incrementando la notoriedad de la organización en la mente de las personas y por ende en el mercado. Así, debido a la acumulación de información en la memoria de los públicos, la identidad se transforma en un valor agregado de la empresa es decir en una imagen.

La Identidad Corporativa está determinada por tres ejes: Historia o atributos permanentes de la organización, Proyecto Empresarial, Cultura Organizacional.

- Historia o atributos permanentes de la organización: es un factor inmutable, que le da el perfil de permanente a la identidad. La historia está compuesta por los productos o servicios pioneros, patentes, accionistas, presencia en la bolsa, actividad de quienes conforman sus públicos internos, liderazgo, reputación, etc.
- Proyecto Empresarial: es la situación actual de la empresa, por lo que es un elemento dinámico y se debe adaptar a la realidad cambiante del entorno. A su vez, este factor está definido por tres puntos principales: Filosofía organizacional, orientaciones estratégicas y las políticas de gestión.
- La Cultura Organizacional; es el conjunto de presunciones básicas, comportamientos expresos de la organización y valores compartidos por la mayoría de los miembros de la empresa. Estos elementos son los que dan lugar a la integración de los públicos internos y apoyan a la construcción social de la identidad corporativa, también son un factor clave para la adaptación a las realidades existentes fuera de la organización.⁷²

Para plantear un plan de comunicación organizacional para crear una cultura unificada, participativa y consensuada de la nueva empresa Pfizer tras la compra de su principal competencia, la farmacéutica Wyeth es necesario el estudio de estos tres elementos.

⁷¹ Batolie, Annie. (1992): Elementos de la Identidad, Comunicación y Organización. Ed. Paidós. Barcelona. p. 106.

⁷² Salinas, Oscar. (2001): Organizar con éxito la comunicación, Reto de las empresas en el nuevo siglo: Comunicación organizacional. 15 de Octubre 2010. p. 12.

2.2.8.3 Atributos Permanentes de la Identidad

- **La actividad productiva o “Identidad sectorial”**

Es la gestión básica que realiza cualquier organización para generar valor mediante la elaboración de un producto o servicio, que será comercializado.

Esta gestión puede ser reconocida mediante los siguientes elementos:

- Catálogo de productos
- Ciclos de vida de productos
- Organización productiva
- Asignación de recursos
- Investigación y Desarrollo
- Tecnologías
- Competencia técnica
- Controles de calidad

- **La competencia Técnica y Comercial o “Identidad Mercadológica”**

Es la capacidad de una organización, empresa o institución para competir en el mercado mediante la comercialización de sus productos o servicios. Ésta depende de la capacidad de los:

- Productos estrellas
- Cuota de mercado
- Distribución
- Precio
- Calidad
- Habilidades comerciales
- Satisfacción y fidelidad del cliente

- Conocimiento del mercado
- Imagen positiva

- **La Historia de la Organización o “Identidad Diacrónica”**

Está formada por la relación de las personas y los acontecimientos acaecidos en la organización, empresa o institución que se recuerdan mejor y por la mayor parte de sus miembros. Esta identidad se construye a partir de:

- Declaración funcional
- Contexto de la constitución
- Fundadores o líderes históricos
- Productos pioneros
- Patentes y prototipos
- Clientes
- Circunstancias históricas importantes
- Sedes e Instalaciones
- Iconografía organizacional
- Testimonios

- **La Naturaleza Societaria o “Identidad Mercantil”**

Es la forma jurídica que adopta la organización, empresa o institución para el cumplimiento de sus fines. Pueden ser:

- Sociedades mercantiles (sociedades colectivas, comanditarias, de responsabilidad limitada y anónima), con fines mercantiles.
- Sociedades civiles, cuando no tienen fines mercantiles.

- **El Corpus social o “Identidad Social”**

Es el conjunto de características que definen a la organización, como un organismo social. Ésta es definida por:

- Entornos geográficos
- Tejido social de su plantilla
- Compromiso con la comunidad

2.3 PROYECTO EMPRESARIAL

El proyecto empresarial está integrado por tres variables:

- **Visión Estratégica.-** Es la imagen compartida por los miembros de la alta dirección de una organización, empresa o institución sobre lo que quieren ser y como llegar a serlo. Debe cumplir con tres requisitos:
 - Un concepto claro de lo que se necesita para tener éxito.
 - Que constituya un propósito noble, que merezca la pena hacer y que implique a la gente.
 - Que sea creíble y con probabilidad verosímil de éxito.
- **Misión.-** Es la naturaleza del negocio, lo que la organización para lo cual fue creada y cómo piensa conseguir su visión. La misión debe tener tres premisas:
 - Necesidad del cliente: La razón por la cual el cliente va hacer negocios con la empresa, organización o institución.
 - Valor del producto o servicio: es el valor que la empresa posee para satisfacer las necesidades del cliente.
 - Diferencial: Lo que diferencia a la empresa de su competencia.

Además para enunciarla debe tomar en cuenta:

- Lo que se ofrece al cliente
- Identificar a la organización y su actividad
- Ser concisa pero completa

- Poseer un contenido fácilmente imaginable en la práctica y
 - Ser memorable, para guardar en la memoria de sus públicos
- **Proyecto Empresarial.**- Es la estrategia que desarrolla la organización para cumplir su misión, razón por la cual debe contener al menos:
 - La filosofía organizacional o Work Values
 - La orientación estratégica o principios de acción
 - Las políticas de gestión.⁷³

El último elemento de la identidad organizacional es la cultura corporativa, de la cual se hablará a continuación más detalladamente. Pero antes de continuar con la cultura se debe tomar en cuenta que estos elementos deben ser entendidos y percibidos como un todo unificado, muy delicado y que está en constante movimiento.

2.4 CULTURA CORPORATIVA: EL MODO DE SER Y HACER UNA EMPRESA

La cultura Corporativa es un elemento fundamental de la identidad corporativa, la cultura es la base inconsciente de la identidad, la expresión de la personalidad de la empresa.

A continuación se abordan algunas definiciones de Cultura Organizacional:

- Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones".
- Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como: "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización".
- Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

⁷³ Ibídem. p. 13.

- Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencias, conductas y actitudes".
- Fernández (1998) interpreta que la cultura organizacional es "...el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros, implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período."
- García y Dolan (1997) "la cultura es la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es el concepto equivalente a personalidad a escala individual...".
- Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.⁷⁴

Después de analizar las definiciones de estos autores se concluye que todos conciben la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, compartiendo los mismos valores, creencias, reglas, normas, lenguaje, ritual, procedimientos y ceremonias.

También se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Es importante conocer que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los

⁷⁴ Van Riel, Cees. (1997): Identidad corporativa, Imagen corporativa. Comunicación de dirección, Cultura Organizacional y Marketing. Enfoques de interés: Cultural y Clima Organizacional. Prentice Hall. España. p. 2.

propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas (Schein, 1985). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

La cultura corporativa es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Con respecto a las características de la cultura, “las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares y únicas, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura”.⁷⁵

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias.⁷⁶

Esto nos indica que la cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos.

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Al respecto Guiot considera que la cultura organizacional:

Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

⁷⁵ Davis, Keith. (1993): Comportamiento Humano en el Trabajo, La Cultura Organizacional. Editorial McGraw Hill. México. p. 29.

⁷⁶ Guédez, Víctor. (1996): Aspectos fundamentales de la Comunicación Corporativa, Gerencia, Cultura y Educación. Tropykos. CLACDEC. Caracas p. 158.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.⁷⁷

Es a través de la cultura organizacional que se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

La cultura analizada de esta manera es una prioridad estratégica, a causa de su evolución lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

Para comprender la importancia de la cultura dentro de las organizaciones se expone el efecto iceberg. Se conoce que solo el 10% del iceberg sale a la superficie y el resto está bajo el mar, lo mismo pasa con las empresas. “lo formal” y “lo informal de la organización”, ponderando a cada uno de ellos. El 30% de la empresa, está compuesto por lo "Formal", lado en el cual se hallan: Misión, Visión, Objetivos, y a la Planificación Estratégica en sí misma; mientras que el 70% corresponde a lo "Informal", en el cual se incluye a los Deseos, Anhelos, Creencias, Conductas, Pensamientos de los colaboradores, así como la Admiración hacia los líderes, entre otros factores que comprenden la Cultura Organizacional o Cultura Corporativa.

Sin una base sólida y fuerte, el Iceberg no se divisaría en la superficie, de igual manera sin una cultura organizacional sólida, compartida, unificada, participativa y consensuada, la empresa no se daría a conocer entre sus públicos.

⁷⁷ Guiot, Jean. (1992): La estrategia: Cultural Organizacional, Diseño de la Organización. Editorial Legis. Santafé de Bogotá. p. 84.

El plan estratégico de comunicación, el cual se desarrolla mediante esta investigación tiene el fin de establecer una cultura corporativa unificada, participativa y consensuada, con ésto lo que realmente se desea lograr es que los valores, las costumbres y las creencias de la corporación sean:

- Unificada del verbo unificar y su definición es “hacer que varias cosas formen un todo”.
- Participativa que viene del verbo participar, significa “intervenir, junto con otros, en un suceso o actividad”
- Consensuada proviene del verbo consensuar que es “adoptar una decisión por asentimiento o consentimiento, especialmente el de todas las personas que pertenecen a una corporación.”⁷⁸

2.4.1 Funciones de la Cultura Organizacional

Para Robbins Stephen la cultura cumple varias funciones:

- 1- Definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros.
- 2- Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
- 3- Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- 4- Incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.⁷⁹

Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración.⁸⁰

⁷⁸ Vox. (2007): Diccionario Manual de la Lengua Española. Larousse Editorial S.L. p. 206.

⁷⁹ Robbins, Stephen. (1991): Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México. p. 55.

⁸⁰ Schein, Edgar. (1988): Los efectos de la Cultura, La Cultura Empresarial y Liderazgo. Editorial Plaza & Janes. Barcelona. p. 47.

2.4.2 Valores Organizacionales

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional.⁸¹

“Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización”.⁸² Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros.

⁸¹ Denison, Daniel. (1991): Los valores organizacionales, Cultura Corporativa. Editorial Legis. Santafé de Bogotá. p. 68.

⁸² Deal, T.A.; Kennedy. (1985): Los valores, Cultura Corporativa. México: p. 10.

La importancia del valor radica en que se convierte en un "...elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la empresa".⁸³

Por lo tanto, concluimos en que los valores son propuestos, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social. De la misma forma es importante que los valores sean claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros que sean parte de la organización, para que todos tengan el mismo criterio que compacte y fortalezca los intereses de todos empleados de la empresa. En el desarrollo los valores organizacionales es muy habitual escuchar hablar de los valores compartidos, estos se refieren a que los propios miembros integrantes de una organización puedan elegir, escoger o seleccionar los valores que la compañía oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la participación de los públicos internos en la selección de valores, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización.⁸⁴

Con lo expuesto hasta este punto, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización y se gane el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización.

⁸³ *Ibíd.* p. 11.

⁸⁴ Monsalve. (1989): *Valores Organizacionales, La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización*. Monte Ávila. Caracas. p. 38.

2.5 DE LA IDENTIDAD A LA IMAGEN

Ahora, para desarrollar el tema de la Imagen Corporativa es necesario conocer la definición de imagen: “Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto”.⁸⁵

De igual manera esta imagen es aplicada a todo tipo de organización. Sin embargo, “la imagen de una empresa no solo es percibida por la publicidad y la información emitida los signos visuales de la identidad corporativa, sino también por los mensajes derivados de la práctica profesional, actitudes y comportamientos de los directivos y empleados”.⁸⁶

La definición de Imagen Corporativa según Joan Costa es “la representación mental, en el imaginario colectivo de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”.⁸⁷ Concepto que puede ser reforzado con el de Nicholas Ind. para quien “la Imagen Corporativa, no es más que la imagen que un determinado público recibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido”.⁸⁸ En base a estos conceptos decimos que la Imagen Corporativa es la representación de la organización en la mente de sus públicos.

Una empresa para ser aceptada socialmente necesita del recurso básico que es la Imagen Corporativa, independientemente si su actividad es lucrativa o no.

⁸⁵ Dowling, Edward. (2010): Identidad e Imagen, La Comunicación de las organizaciones. www.psicosorga.blogspot.com. Septiembre 13 del 2010. 11H39.

⁸⁶ Guisasola, Marisa. (2002): De la imagen a la experiencia, una construcción comunicativa. www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones. Febrero 15 del 2010. 12H32.

⁸⁷ Fernández, Ana Belén. (2009): Cultura e imagen Organizacional: Una Integración Necesaria. La imagen corporativa en los ecosistemas comunicativos locales. Editorial U. Vigo. p. 125.

⁸⁸ Ind, Nicholas. (2009): La gestión directiva de la comunicación interna como factor de cohesión cultural e implicación de los empleados. Imagen Corporativa. www.alaic.net. Enero 12 del 2010. 12H00.

Esta imagen que los públicos se forman de la empresa es una construcción que surge de acciones (imágenes y mensajes) que se emprenden desde el interior de la institución y que los públicos perciben más allá de las intencionalidades originales de la organización.

Sin embargo los públicos, a la par perciben otras señales, algunas planificadas, otras espontáneas, refinadas, vulgares, sinceras y ficticias que muestran el hacer cotidiano y ponen al desnudo a la organización. Estas imágenes de empresa no son únicas, ni nuevas, no caen en una mente vacía ni en públicos ansiosos por recibirlas. Recaen sobre personas propias de estas sociedades: complejas, dispersas, fractales, críticas, confusas, comprometidas, agotadas, etc.

Es decir, la imagen de empresa no depende sólo de aquello que la organización quiere mostrar sino también de "lo otro" que el público quiere captar, apropiarse, interpretar, transformar. Sobre estas interpretaciones influyen razones ideológicas, raciales, culturales, históricas, etc.

La planificación minuciosa de las actividades estratégicas y funcionales de la empresa (relacionadas al marketing tradicional) sumadas a la comunicación interna (el marketing interactivo o relacional) hace que el cliente se apropie de una sumatoria de atributos que constituyen la imagen de empresa, esa representación mental de la que habla Costa.

Es por esto, que gestionar la imagen es gestionar la identidad, pero no se puede invertir el proceso. La imagen se gestiona por medio de la identidad, por lo tanto, indirectamente. Porque la identidad y la cultura, tal como hemos visto anteriormente, son mensajes emitidos y protagonizados por la empresa. Y la imagen son percepciones y experiencias protagonizadas e interpretadas por los públicos. La identidad se transforma en imagen (la empresa en realidad).

1. Imagen corporativa como síntesis de identidad:

- a)** La imagen debe basarse en la realidad corporativa, y destacar sus puntos fuertes. Debe diferenciar la función de imagen de otras que aun siendo comunicativas no sean globales; además debe adaptar el mensaje a los cambios estratégicos para no crear una realidad ficticia. La imagen expresa atractivamente la identidad corporativa.
- b)** La imagen debe ser una síntesis armónica de las políticas funcionales y formales de la empresa, entendiendo la gestión de ambas de un modo unitario, y evaluándolo todo en términos de imagen. La alta dirección también debe implicarse en la política de imagen.
- Imagen = expresión de la identidad.
 - Identidad = comportamiento (políticas funcionales), cultura y personalidad corporativa (políticas formales).

2. Imagen corporativa como principio de gestión empresarial.

Consideraremos a la empresa como un sistema global, formado a su vez por dos subsistemas:

- a)** Sistema Fuerte: formado por una organización básica es gestionado de acuerdo a políticas funcionales. Comprende los productos, servicios o mercados de la compañía; su estructura organizativa y de decisión y su saber hacer técnico y comercial.
- b)** Sistema Débil: formado por los activos intangibles de la empresa; se gestionan a través de las políticas formales. A valores intangibles pertenecen: la identidad visual corporativa, la cultura corporativa y la comunicación corporativa. La gestión de la imagen es una función del management, ya que es una variable de la competitividad; puede

representar unitariamente todas las capacidades competitivas de la empresa puesto que es una política transversal. Por último, resaltar el hecho de que imagen no es necesariamente igual a comunicación, aunque en el corporate es la única herramienta de la que disponemos.

2.5.1 El Peligro del Pancomunicacionismo

El pancomunicacionismo es la tendencia a considerar que la imagen corporativa es una función casi exclusiva de la comunicación. La imagen se forma en la mente de los públicos a partir de 3 inputs: el comportamiento corporativo, la cultura corporativa y la personalidad corporativa, así no todo es sólo comunicación dentro de la imagen.⁸⁹

Sin embargo, la comunicación es el instrumento básico para dirigir la personalidad y comportamiento de la organización.

Cabe mencionar, que puede haber conflicto en el funcionamiento de la empresa cuando la imagen percibida de la organización no concuerda con su identidad. “Toda organización debe transmitir una imagen adecuada a sí misma, en correspondencia con su identidad”.⁹⁰ Esto logrará la fidelidad de los clientes, siempre y cuando su identidad se corresponda con las expectativas del mercado.

Para el análisis de la imagen corporativa, Villafañe, J. propone “tres dimensiones: autoimagen, imagen intencional e imagen pública”.⁹¹ La autoimagen es la imagen que la organización tiene de sí misma, como ella se identifica y asume conscientemente. La imagen intencional es la empresa desea ofrecer a través de la acción y el discurso y por último la imagen pública es la apreciación de la organización por sus diferentes públicos. Entre ellas

⁸⁹ NM Comunicaciones. (2007): Portal de Relaciones Públicas, Identidad Corporativa. <http://www.rrppnet.com.ar/identidad.htm>. Lunes 13 de septiembre del 2010. 10H07.

⁹⁰ Álvarez, Y. (2000): Teoría y práctica desde un enfoque psicológico. Imagen Corporativa. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. p. 103.

⁹¹ Villafañe, Justo. (1999): Op. Cit. p. 95.

debe existir coherencia y armonía. De lo contrario, estamos en presencia de una disfunción organizacional.

Algunas de las razones del cuidado de la imagen de la organización, según Joan Costa son:

- Destacar la verdadera identidad de la organización.
- Transmitir notoriedad y prestigio.
- Reflejar la auténtica importancia y dimensión de la organización.
- Conseguir una opinión pública favorable.
- Organizar el futuro de la organización.⁹²

En conclusión, la mejor Imagen Corporativa que una empresa puede alcanzar, para beneficio propio, es la que se encuentra más acorde con la identidad.

⁹² NM Comunicaciones. (2007): Portal de Relaciones Públicas, Identidad Corporativa. <http://www.rppnet.com.ar/identidad.htm>. Lunes 13 de septiembre del 2010. 16H42.

CAPITULO III

3 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 COMUNICACIÓN POR OBJETIVOS

La gestión por objetivos (MBO), por sus siglas en inglés, o también llamada administración o comunicación por objetivos (APO), fue creada por Peter Drucker (1909 - 2005), austriaco considerado como el padre de la administración moderna, quien en 1954 en su libro "The Practice of Management" ya proponía su visión del "gerente del futuro", enfoque que pese a los años no ha perdido vigencia. Sostenía que quien dirija, como es el caso del Director Comercial, debería gestionar por objetivos para no caer en lo que denominó como "la trampa de la actividad", en donde los administradores se ocupan tanto de sus actividades que olvidan la razón de las mismas. Suele ocurrir en las organizaciones que al dedicar tanto tiempo al "cómo hacer" las cosas se olvida que el "qué hacer" es lo que debería determinar el accionar y no lo contrario. Es lógico pensar que la Visión responde a la Misión y que los objetivos deben responder a ambos, luego se planteará cuáles serán los sistemas de gestión, cuáles serán los procesos, cómo se llegará a cumplir con las metas de la mejor manera, etc., es decir, las estrategias. Pese a que la fórmula parece muy conocida, si se observa la realidad empresarial en la que se suele desarrollar, se darán cuenta que buscando la eficiencia en su máxima expresión, se suelen iniciar los proyectos por las estrategias, es decir, de atrás para adelante.

La puesta en marcha de una gestión por objetivos demanda que en el proceso del planeamiento se involucre a todos los miembros de la organización para que se refleje el compromiso de todos ellos. Así mismo, la organización deberá determinar un rango de mediciones de rendimiento para determinar si los objetivos están cumpliendo con lo que la alta gerencia desea. Los objetivos se

cambiarán cuando estos ya no cumplan con lo planificado. Para definirlos se puede realizar el siguiente análisis que se lo conoció por el acrónimo de la palabra inglesa SMART:

- **(S)**Específicos
- **M**edibles
- **A**lcanzables
- **R**ealistas
- **T**emporales (Sujetos a un determinado tiempo)

Los criterios para la selección de objetivos se deben establecer de acuerdo con las prioridades y con su contribución al alcance de los resultados claves de la empresa. Algunos criterios son:

- Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados;
- El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos: qué, cuánto, cuándo. Los resultados esperados deben enunciarse en términos cuantificables y bastante claros;
- Centrar los objetivos en el trabajo y en el ser humano que lo realiza;
- Detallar cada objetivo en metas definidas;
- Utilizar un lenguaje comprensible para los afectados;
- Mantenerse dentro de los principios de la administración. Concentrarse en los propósitos vitales del negocio y no dispersarse en actividades secundarias;
- El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, pero no debe limitar la libertad para escoger los métodos. Debe indicar el qué, pero no indicar el cómo;

- El objetivo debe ser difícil de alcanzar; exigir un esfuerzo especial, pero no al punto de ser imposible;
- El objetivo debe tener alguna relación con el plan de utilidades de la empresa, que generalmente es el objetivo final.

En este sistema de gestión por objetivos, cada miembro de la empresa aporta algo distinto, pero todos deben contribuir a la meta común. Sus esfuerzos deben orientarse todos en la misma dirección, y los aportes deben concordar para producir un conjunto sin soluciones de continuidad, sin fricción, sin innecesarias duplicaciones de esfuerzo.

La organización se enfrenta con cuatro poderosos factores de orientación errónea:

- El trabajo especializado de la mayoría de los gerentes;
- La estructura jerárquica de la administración;
- Las diferencias de visión y trabajo, con el consiguiente aislamiento de distintos niveles administrativos; y finalmente,
- La estructura de retribución del grupo de administración.

Estos males requieren que la organización se organice con un propósito y se convierta en la ley real de todo el grupo administrativo. Así lo indica Peter Drucker en su libro "La Gerencia". Al referirse al trabajo especializado como un error, entendemos que siempre el especialista busca brillar desde su especialidad. El gerente funcional cuida su información porque es la que le distingue, le oculta del resto para que nadie le copie, mantiene en secreto la buena manera con la que logra mejores resultados. La organización por tanto debe procurar tener directores generalistas que busquen la perfección de la

organización enfocándose en los objetivos de la misma y pensando en la empresa como un todo.

La estructura jerárquica de la organización es considerada un error puesto que implica que “lo que el jefe hace y dice, sus observaciones más casuales, sus hábitos e incluso sus peculiaridades, tienden a parecer a los ojos de sus subordinados como actos calculados, intencionales y significativos que dan como consecuencia la pérdida de confianza en la empresa y su administración, así como falta de respeto por ellas.” Al ser jerárquico el administrador pierde naturalidad y toma actitudes forzadas que no le ayudan a que el equipo responda correctamente al día a día ni apoyen a cambios considerados como obligados.

El aislamiento de distintos niveles administrativos es consecuencia de lo anotado, los diferentes trabajadores de la empresa tiene una idea propia de lo que es y el camino hacia el que va la empresa, ven cada uno desde su perspectiva el lado que les corresponde en lugar de “dar un paso para atrás” para ver el todo y no las partes, “el bosque y no el árbol”. Esta visión permite que las decisiones sean claras y eficientes puesto que afectan a las causas y no a un problema específico o sus efectos. Las visiones únicas suelen ser: a los problemas inmediatos de la producción, a los problemas financieros y a los problemas funcionales.

Las causas de retribución producen el más grave error si no se está en constante vigilancia, tomemos en cuenta que la retribución es un costo para la empresa, y un ingreso para el beneficiario. Más allá de su valor cuantitativo, la retribución implica juicios acerca de la valía de un individuo, así como respecto de su desempeño. Estos valores son sensibles y pueden causar muchos problemas de motivación si no se logra equilibrar con el reconocimiento que espera el trabajador. Es recomendable, no la solución definitiva, preferir escoger los sistemas simples más que los complejos, conviene contar con sistemas de retribución que permitan formular un juicio y adaptar la retribución

al cargo del individuo, en lugar de imponer una fórmula para todos. Dependerá del tipo de organización, colaboradores y capacidad de la empresa, el sistema que se escoja como el más adecuado. No hay que olvidar que este debe siempre buscar el bien común y el rendimiento del remunerado.

Para un mayor entendimiento a continuación se encuentra una cita textual de lo que Peter Drucker considera Una filosofía de la administración del libro La gerencia:

“Lo que la empresa comercial e industrial necesita es un principio de administración que ofrezca todas sus posibilidades al vigor y la responsabilidad individual, así como una orientación común hacia la visión y el esfuerzo, la organización del trabajo de equipo, y la armonización de las metas del individuo con las que son propias del bien común. La administración por objetivos determina que el bien común sea la meta de todos los administradores. Sustituye el control externo por el control más riguroso y exigente, más efectivo, que se realiza desde adentro. Motiva al administrador para la acción, no porque alguien le diga que debe hacer determinada cosa, o lo convenza en ese sentido, sino porque la tarea objetiva lo exige. Actúa no porque alguien quiere que lo haga, sino porque él mismo decide que es necesario, en otras palabras, actúa como un hombre libre.

No uso a la ligera la palabra “filosofía”; en realidad, prefiero no usarla en absoluto; es una palabra demasiado grande. Pero la administración por objetivos y el autocontrol en rigor pueden denominarse una filosofía de la administración. Descansa en un concepto de la tarea administrativa. Se basa en un análisis de las necesidades específicas del grupo de administración y de los obstáculos que de ella afronta. Descansa en un concepto de la acción, el comportamiento y la movilización humanos. Finalmente, es aplicable a todos los gerentes, sea cual fuere su nivel y su función, y a cualquier organización, grande o pequeña. Garantiza el desempeño convirtiendo las necesidades objetivas en metas personales. Y esto es auténtica libertad.”

Por lo anotado, la administración por objetivos tiene las siguientes características:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior;
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición;
- Interrelación de los objetivos departamentales;
- Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medición y el control;
- Continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes;
- Participación activa de la dirección;
- Apoyo intensivo del staff durante las primeras etapas.

Los objetivos son por lo tanto directrices que permiten tener claro hacia donde se desea destinar todos los esfuerzos y aquellos que nos dan a conocer cuáles son nuestros propósitos finales, se clasifican en:

- **Objetivo General:** Es una descripción objetiva y concisa que se pretende alcanzar con la intervención que se está planeando o ejecutando, este debe ser uno solo.
- **Objetivos Específicos:** Este detalla, desglosa y define con mayor precisión las metas que se pretende alcanzar. Puede ser más de uno, y, para cada uno hay que definir los resultados concretos esperados, los indicadores objetivamente medibles, los procedimientos para su medición, las hipótesis externas, y el riesgo que se le asigna.

Para plantear cualquiera de estos objetivos es importante por ende, considerar que cumplan con las características SMART de las que se habló anteriormente.

Los objetivos son de conocimiento, aprobación y la mayoría de veces de creación de los directivos generales de la compañía, la responsabilidad de la comunicación es un sistema de asesoramiento sobre cómo plasmar esos objetivos. Intuitivamente pueden fijarse varios: establecer una imagen corporativa positiva, dar a conocer la gestión de una forma transparente (especialmente importante)... La priorización de los objetivos, como de primer o segundo orden, debe quedar clara como condición para dar el segundo paso (la definición de la política general de comunicación).⁹³

3.2 SURGIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Para iniciar este tema, es necesario conocer la definición de estrategia: "es el arte de trazar, proyectar o dirigir un asunto u operaciones. Serie de acciones encaminadas hacia un fin económico".⁹⁴ Por ello, generalmente esta palabra se asocia con actividades, personas, sistemas que comparten los mismos objetivos y que buscan el mejor camino y la mejor forma de cumplirlos a cabalidad.

El General chino Sun Tsu fue el primero en redactar un tratado sobre estrategia militar con su famoso libro "El arte de la Guerra", escrito entre los siglos VI y V antes de Cristo. Con el correr de los años, el pensamiento estratégico atravesó la frontera militar y se expandió a la Política (Maquiavelo), Economía (Adam Smith), Juegos (Von Neumann, Huzinga), Management (Peter Drucker) y Marketing (Ries y Trout).⁹⁵

Hoy en día, el término "estrategia" es utilizado y aplicado en todo campo y disciplina, en cada una de ellas dicho vocablo representa y es usado en distintos contextos, comparten el pensamiento de que la estrategia es sin dudas, el saber utilizar todos los recursos que se dispongan coordinándolos de tal forma que se logre una ventaja significativa sobre sus similares. Para tal fin,

⁹³ Hernández, Ana. Planificar la Comunicación. Revista Latina de Comunicación Social. N° 48. La Laguna. <http://www.ull.es/publicaciones/latina>. Marzo de 2002. 14 de abril del 2010. 10H11.

⁹⁴ Encarta 99. (1998): Enciclopedia, Editorial Corporación Microsoft, Estados Unidos.

⁹⁵ Pérez, Rafael. (2001): Comunicación Estratégica, Estrategias de Comunicación. Editorial Ariel. p. 30.

se debe organizar dicha estrategia y se deben tener en cuenta dos rasgos indispensables en toda planificación de cualquier tipo: La anticipación y la decisión.

- **La anticipación:**

“Se trata de nuestra reacción presente al futuro, El pensamiento estratégico consta de líneas de acción que prevén futuros escenarios como consecuencias de nuestras decisiones. Es una cualidad intrínseca de los seres humanos, indispensable para la adaptación y la supervivencia”.⁹⁶ En otras palabras, la anticipación se trata de plantear con anterioridad todos los posibles escenarios que pudieren ocurrir en el futuro, ante uno u otro estímulo que pudiera presentarse en el camino, y el cual pudiera afectar de una manera u otra a nuestro objetivo final. De esta manera, se puede como la palabra lo indica, anticiparse o adelantarse y prever dichas situaciones que amenazan nuestro propósito.

- **La decisión:**

Es la determinación que se toma frente a diferentes opciones. “Todo pensamiento estratégico se compone de una sucesión de decisiones, pero no toda decisión es estratégica. Para que lo sea es necesario que en el cálculo que el agente hace de su éxito intervenga la expectativa de al menos otro agente que también actúa con vistas a la realización de sus propios propósitos”.⁹⁷

Dentro de la planificación estratégica, existe un elemento indispensable que se debe analizar y tomar en cuenta siempre: la comunicación, o en otras palabras la interacción permanente de los participantes que la conforman, los cuales comparten un mismo código. Específicamente en cuanto se trata de

⁹⁶ Ibídem. p. 31.

⁹⁷ Bozzetti, Santiago. (2009): Comunicación Corporativa, Conceptos de comunicación corporativa - Auditoría de imagen de la empresa. Comunicación Estratégica. p. 12.

planificación estratégica en una organización, empresa, institución, etc., el tema de la comunicación es de vital importancia.

La calidad de esa interacción simbólica es un bien intangible que cada vez más es reconocido por las distintas teorías administrativas. Pero para dicha calidad sea óptima, la organización no puede darse el lujo de dejar librado al azar o la espontaneidad los mensajes que envía hacia sus distintos públicos. Ser espontáneo, irreverente y hasta contradictorio, puede ser muy bueno para la vida cotidiana de las personas, pero una organización necesita planificar todas sus acciones comunicativas de modo que conserven una coherencia simbólica que guíe hacia los objetivos de la institución.⁹⁸

La comunicación estratégica se denomina precisamente a la coordinación de los recursos comunicacionales de manera integral, incluyendo por lo tanto a los recursos internos y externos. En la comunicación institucional o empresarial por ejemplo que incluyen los recursos comunicacionales (externos e internos) como la publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.; ya que utilizando la mayor cantidad de elementos y factores posibles se logrará ganar un lugar delante de la competencia y diferenciarnos por ende de la misma, fin último de un pensamiento planificado estratégico.

3.3 FUNCIONES DE LAS ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

- Análisis constante del estado de la relación de la organización o su marca con sus respectivos públicos (tanto internos como externos): En este análisis se trata de realizar una evaluación permanente de la situación actual de las relaciones que la empresa tiene con sus públicos, de esta manera se obtiene la información que permite apreciar si la situación es la más adecuada de acuerdo a la misión y objetivos de la organización, o si por el contrario requiere de un cambio.
- Definición del sistema de comunicación a utilizar: A partir del tipo de organización y los objetivos y metas que esta quiera alcanzar, se reflexiona la clase de método de comunicación que necesita la misma según sus necesidades. De esta manera se establece la manera como aplicarlo, el momento, la importancia que ha de tener y los resultados que arrojará.
- Servir como un marco referencial para cumplir los mismos objetivos en toda la organización: Debe existir un eje central donde todo plan y objetivo debe

⁹⁸ Scheinsohn, Daniel. (2006): Comunicación Estratégica, Management y Fundamentos de la Imagen Corporativa. Ediciones Macchi. p. 36.

remitirse para mantener coordinación y coherencia entre todas las operaciones de la organización. De esta manera los integrantes de la misma pueden hablar el mismo idioma y trabajar sobre una misma base.⁹⁹

3.4 FINALIDAD DE LAS ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES

Una estrategia por lo tanto es un camino que se planea cuidadosamente tomando en cuenta todas las variables del entorno para obtener el mejor resultado. Para idear la estrategia es fundamental elaborar un plan bien estructurado.

Los planes de comunicación “se conciben para definir los criterios básicos de comunicación (interna, externa y marketing) durante un período largo de tiempo (por ejemplo, cuatro años) y los criterios básicos con carácter anual. Es decir, que por una parte se fijará el objetivo general de comunicación y por otro el correspondiente al año en curso, como patrón básico de trabajo”.¹⁰⁰ Los cuales por supuesto siempre se pueden definir con distintos plazos de tiempo.

En cuanto a la parte externa de los planes estratégicos comunicacionales, se debe contemplar varios aspectos, comenzando por el área geográfica, la opinión y el conocimiento en sí que tiene la población de la organización para determinar la imagen actual, los problemas pasados, actuales y los que se vislumbran, amenazas, oportunidades, dificultades con la competencia, clientes, comunidad, líderes de opinión, gobierno, entidades sociales, entre otros.

En el aspecto interno, se parte por considerar elementos comunicacionales actuales y del pasado. Analizando aquellos que han tenido éxito y los que no, se analiza los procesos comunicacionales realizados y todas las acciones provenientes del área o departamento encargado de la comunicación. El aspecto del público interno es otro componente indispensable así como las

⁹⁹ Pérez, Rafael. (2001): Op. Cit. p. 34.

¹⁰⁰ Hernández, Ana. Op. Cit

relaciones que se mantengan con cada uno de ellos; roles, política empresarial, y cualquier elemento propio de la empresa.

Todos los aspectos mencionados en los anteriores dos párrafos son herramientas que forman parte del plan para construir una estrategia comunicacional más eficiente y exitosa que logre gestionar el cambio en la organización y le permita adaptarse constantemente a diferentes entornos.

La finalidad principal de una estrategia comunicacional es prepararle a la organización y mantenerla lista ante cualquier cambio a la que deba enfrentarse.

El cambio se ha convertido en una constante: los procesos de globalización, los diversos modelos de administración, los cambios en la gestión del talento humano, entre muchas otras; llevan a que en nuestra época los niveles de exigencia del entorno en términos de competitividad, productividad e inmediatez requiera que las organizaciones, cuenten con un sistema de cambio organizacional permanente, donde la comunicación y la información se convierten en el eje de gestión.

El cambio se debe gestionar, se debe planificar y sobre todo se debe asumir. El cambio sólo se puede producir cuando en la organización existe un compromiso con el cambio. Este compromiso se construye desde la alta dirección hacia todas las esferas de la organización y se realiza de manera gradual, aunque a veces se producen cambios de transformación.¹⁰¹

Según sea el caso de cada organización y del momento que esta esté atravesando, la planificación estratégica se puede gestionar de forma gradual o aplicando una transformación más radical, es por esta razón que para formular y utilizar la estrategia más adecuada de comunicación, antes es necesario el conocer a fondo la situación actual y sus antecedentes, evaluando su cultura organizacional a plenitud para apoyarse sobre una base certera de información que indicará que camino se debe tomar.

¹⁰¹ Fuentes, Sandra. (2003): Op. Cit. p. 4.

¹⁰¹ Zimmermann, Arthur. (1998): El plan organizacional, Gestión del cambio organizacional. Ediciones Abya-Yala. Ecuador. p. 21.

3.5 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

Un plan estratégico de comunicación “es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados, este plan deben obedecer a los objetivos institucionales y a la misión y visión de la misma”.¹⁰²

Básicamente un plan encamina todos los procesos y esfuerzos de una organización por un mismo sendero. De esta manera la gestión que se realice a todo nivel será coordinada y coherente entre sí, y cada acción será más eficiente para la consecución de las metas y objetivos de la organización. Es por sobretodo un proceso holístico, ya que incluye y considera recursos tanto humanos como materiales e incentiva la participación de los mismos.

La planificación estratégica, al organizar y controlar las acciones de la organización, evita además que ésta comunique mensajes que no se hayan reflexionado con anterioridad y que no tengan un fin planificado y calculado, “De ahí la importancia de que las organizaciones planifiquen para tomar el control sobre sí mismas y que no sólo reaccionen frente a reglas, estímulos externos o procedimientos viciados ineficientes, sino que logren una ejecución efectiva y una evaluación que les permita obtener los frutos esperados”.¹⁰³ Planificación que se la logra mediante el manejo adecuado de la comunicación en una organización.

Lamentablemente en la actualidad, todavía muchas empresas dejan el manejo de esta materia tan importante en manos de personas no profesionales en el campo, se ha comprobado que tan solo basta una acción comunicativa mal manejada para que, en vez de beneficiar a la organización, la perjudique

¹⁰² Herrera, Gabriela. (2004): Plan Estratégico de Comunicación: ¿Vale la pena invertir en comunicación organizacional? Ed. Mico Panocho. Argentina. p. 8.

¹⁰³ Omalendi, Gabriela. (2003): Planificación Estratégica: Cómo realizar un plan de comunicación. Ed. Dick Bigh. Argentina. p. 34.

enormemente, convirtiéndose por ende en un arma de doble filo muy poderosa que si no se la encauza bien se transforma en un serio problema.

La comunicación requiere en un cuidado minucioso y un compromiso permanente de trabajo, en donde por sobre todo se le dé el seguimiento, evaluación y retroalimentación necesaria para el control.

Antes de implantar algo en materia de comunicación corporativa, considere seriamente si la empresa está dispuesta a darle el mantenimiento adecuado, sino se lo va hacer no vale la pena invertir dinero ni esfuerzo en algo esporádico, eventual o circunstancial.¹⁰⁴

3.5.1 Elementos del Plan Estratégico de Comunicación

Una planificación en el área de comunicación contendrá dentro de su estructura ciertos elementos sin los cuales su éxito no estaría asegurado, éstos elementos son:

3.5.1.1 Investigación

La Investigación es la búsqueda intencionada de información, se encarga de reunir datos para emitir un diagnóstico que sirva de base para el plan de comunicación requerido. Permite conocer el estado de la organización, saber cuáles son sus necesidades en términos reales, científicamente definidos.

Para conocer a la organización en estudio es importante tener en cuenta como Joan Costa dice que: “Las empresas son mundos en acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio, interno y externo afecta a la empresa y exige de ella respuestas

¹⁰⁴ Nieves, Felipe. (2006): Comunicación Organizacional, Comunicación Estratégica. Editorial Meind. México. p. 11.

eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar".¹⁰⁵

En lo que respecta al entorno, la investigación debe incluir un estudio de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como también del ambiente interno, describiendo los recursos existentes, lo que se ha logrado con ellos y en que han fallado, señalando los innecesarios o inadecuados y aquellos nuevos que podrían aumentarse. En cuestión de ambiente interno también se deberá investigar a la cultura organizacional, ya que las costumbres, objetivos, valores y filosofía, juegan un rol central en la empresa y si no existe coordinación entre ellas y las demandas del medio no se podrá potenciar la estrategia al máximo y aprovechar las oportunidades. Dentro de este proceso investigativo se deben considerar temas sobre todo que generan interés a la organización, que de alguna manera influyen a esta y pueden modificarla, temas afines a la propia cultura de la organización y su naturaleza e imagen.

Para estudiar todas las variables expuestas es vital investigar a los grupos e individuos que intervienen en los procesos de la organización son los que permiten enlazar todos los demás componentes y tener un control sobre ellos. El talento humano es importante analizarlo y conocerlo porque es un factor clave para determinar el tipo de comunicación que se ha manejado y se maneja en la organización. Conociendo el tipo de factor humano que se tenga, sus expectativas y aspiraciones, la forma como este trabaje y las relaciones que se mantengan con él y entre él, la información será o no confiable y coherente.

La investigación permite que el plan de comunicación sea un instrumento de control y guía que oriente la toma de decisiones a partir de los objetivos establecidos, los cuales tengan como base: información real.

¹⁰⁵ Costa, Joan. (1999): Investigación: La comunicación en acción. Editorial Paidós. Barcelona. p. 16.

3.5.1.2 Identificación de los medios necesarios

Se identifican y establecen claramente los medios que se necesitan incluir y que participen para poder ejecutar cada acción y estrategia; ya que sin ellos no sería posible realizar ninguna de ellas. Estos medios necesarios se dividen en dos tipos:

- **Recursos Humanos (Públicos).-**

Se incluyen a las personas que serán los directamente involucrados, afectados, influenciados y responsables de la ejecución de cada fase, además del comunicador, el cual está presente a lo largo de todo el proceso. Otros públicos que se los incluyen en la mayoría de los casos suelen ser periodistas del gabinete, y los responsables de cada departamento de la organización que se relaciones con la tarea descrita.

- **Técnicos y materiales.-**

Por su parte, en este punto se incluyen igualmente todos los recursos que se necesita incluir en el plan para que funcione a cabalidad, pero en este caso, claro está, hablamos de elementos materiales y técnicos. Entre estos, se pueden citar algunos como: equipamientos tecnológicos, redes de informática, sistemas de documentación y archivo, o en específicos objetos y materiales.

3.5.1.3 Planeación y Programación

En esta etapa se decide y propone la forma de solucionar el problema o de satisfacer la necesidad de comunicación encontrada. En esta etapa se planean y calendarizan las estrategias que se llevarán a cabo y se presenta “en blanco y negro”, de la forma más completa posible (incluyendo recursos requeridos, presupuestos y formas de evaluación). Es importante que todo lo que se

propóngase realizar sea acorde a los recursos (humanos, materiales y económicos) con que cuenta la empresa, a su cultura y filosofía corporativas, y repercuta en el alcance de los objetivos corporativos.

Se da paso al diseño del plan una vez establecidos los aspectos formales y organizativos. En él se delinearán de manera muy clara, específica y detallada las fases y pasos que se planifican. Aquí se incluyen el tiempo establecido y programada para cada actividad y por supuesto una estimación del respectivo presupuesto.

Implantación del plan estratégico de comunicación:

Implica llevar a cabo lo planeado y aprobado, de la forma en que fue pensado y programado.

3.5.1.4 Análisis Permanente de Resultados: Evaluación, Seguimiento y Control

Una vez implantado el plan y puesto en marcha las estrategias con sus respectivas acciones a través de los métodos y tácticas respectivas, comienza el proceso de seguimiento y control. El plan de comunicación no ha terminado con la aplicación de las estrategias sino por el contrario, se podría decir que ese punto es la mitad del trabajo pues la otra mitad, e igual de importante que la primera, es el seguimiento que se le dará a todo lo aplicado. Es extremadamente importante contar con un proceso de análisis post plan, pues en este punto se recopilará toda la información de retroalimentación, recibiendo los mensajes acerca de la aceptación o no de las mismas y si estas funcionaron o no.

El análisis permanente de los resultados garantiza controlar que las estrategias implantadas hayan resultado eficaces o no, y que si estas no resultaron de este modo, se puedan modificar inmediatamente. Un sistema de seguimiento y control se mantiene vigente mediante la aplicación de parámetros de medida y

criterios de evaluación, como: Auditorías de comunicación, estrategias publicitarias, evaluación de campañas, estudios de presencia y valoración, entre otros.

Además se debe considerar que al ser un gran plan estratégico de comunicación, su evaluación y control sería enorme por la amplitud y el alcance de sus estrategias las cuales pueden llegar a extenderse por años. Por esta razón, es recomendable que exista un sistema de evaluación que se divida en periodos más cortos y por ende más fáciles de analizarlos. De este modo se puede implantar un proceso por etapas según el tiempo calendario que cada estrategia dure, por ejemplo por trimestre o semestre.

Se recomienda la realización de auditorías periódicas de comunicación. Su necesidad se demuestra por la ausencia de datos sobre la percepción que se tiene del trabajo de la entidad en la opinión pública y de la valoración y grado de conocimiento de sus responsables.

Gracias a la etapa de evaluación se conoce qué tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implantadas, y cuán efectivas o no resultaron. Con esta fase, que puede empezar desde el mismo momento en que se implantaron las estrategias, se cierra un ciclo y comienza el otro, en el que, por lógica, la fase 4, se convierte también en fase 1, cuando el proceso se vuelve un continuo.¹⁰⁶

Es importante tomar en cuenta los siguientes puntos en el momento de elaborar un plan estratégico:

- Asignar la responsabilidad de la comunicación.
- Crear una cultura comunicativa en el seno de la organización como instrumento de gestión empresarial.
- Identificar y priorizar los destinatarios.
- Diseñar los canales y soportes de la comunicación.
- Dotar con los medios que sean necesarios para llevarlos a la práctica.

¹⁰⁶ Omalendi, Gabriela. (2003): Op. Cit. p. 57.

- Plantear objetivos y establecer mecanismos que le den seguimiento, evaluación y control.¹⁰⁷

En resumen el Plan estratégico de Comunicación describe y establece los:

- Objetivo general y específicos
- Estrategias de comunicación.
- Técnicas, medios, canales y elementos de comunicación.
- Responsables
- Cronograma
- Presupuestos estimados
- Seguimiento.
- Evaluación.

¹⁰⁷ Andreu, Alberto. (1996): Comunicación interna, Un paseo por el tiempo. Edición 7. Ed. Deusto. Bilbao. p. 5.

CAPITULO IV

4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 RECONOCIMIENTO EXPLORATORIO

En la investigación de este trabajo de titulación se empleó una Metodología Cuantitativa y Cualitativa, partiendo del Estudio de Caso: PFIZER-WYETH, con un alcance exploratorio en las oficinas de los laboratorios farmacéuticos Pfizer de Quito y las oficinas de los distribuidores directos de la farmacéutica en Quito.

Como complemento a esta metodología de investigación, el método de Triangulación, nos permitió realizar encuestas al público interno, en donde se pudo apreciar tres variables para lo cuantitativo tales como: el Comportamiento, Clima Interno y Sentido de Pertenencia hacia la empresa.

Se utilizó además, como herramienta de indagación cualitativa entrevistas al Director del Departamento de de DIFARE Comunicación de Pfizer y a la Coordinadora de Comunicación Comunicación, (el más grande distribuidor de Pfizer) Ana María Córdova (Ver anexos), teniendo como indicador de valoración la Cultura Corporativa.

Complementado la metodología exploratoria y dentro de la unidad de análisis, según la muestra, se visitaron las oficinas de los distribuidores directos de Pfizer en donde se aplicaron encuestas relacionadas con la percepción de los clientes externos acerca de la nueva Pfizer después de la fusión.

Adicionalmente, y utilizando el método de indagación histórica, se analizan las políticas gubernamentales del Ecuador (teniendo como corte 2009-2010) con respecto a la industria farmacéutica y su influencia en el negocio.

Como complemento a esta indagación histórica, se contextualizó la opinión de los diferentes medios de comunicación masiva de prensa escrita, que se habían referido a la fusión de Pfizer-Wyeth en el periodo comprendido entre el año 2009 y 2010.

Por último, y para cerrar la triangulación metodológica, se hicieron entrevistas al Jefe de Comunicaciones y Relaciones Públicas de Pfizer, a especialistas que trabajan en Pfizer y a un académico, en lo que algunos investigadores denominan JUICIO DE EXPERTO. Esto permitió tener una visión más amplia de las Teorías de Comunicación y de su manejo dentro del país, así se pudo combinar la información cualitativa y cuantitativa (Denzin, 1989), metodología que permite dar una seguridad al investigador y que ayudó a conocer hechos y principales problemas comunicacionales que existen en la nueva Pfizer como consecuencia de su fusión, tras la compra de su principal competencia Wyeth, con el fin de dar soluciones a los problemas comunicacionales y establecer una cultura corporativa unificada, participativa y consensuada dentro de la organización.

Desde luego, "...la relación investigador-participante es interdependiente..."¹⁰⁸ por cuanto la posición de cara a la investigación es la de observador neutral, razón por la que las investigadoras no opinaron directamente en la investigación realizada a lo largo de todo el trabajo.

En consecuencia, el trabajo manejó dos tipos de alcances: exploratorio y descriptivo, los cuales permitieron relacionar las variables, dar a conocer conclusiones y recomendaciones para la posterior propuesta que se presenta en el Capítulo V de esta investigación, que se presentará como: Una propuesta que desarrolle estratégicamente a la Comunicación Corporativa de Pfizer.

Es importante recalcar que en esta metodología exploratoria y descriptiva del caso PFIZER-WYETH se da un análisis de varios factores como son: Identidad

¹⁰⁸ Hernández, Roberto. (2006): Información, Metodología de la Investigación. 4ta. Ed. p. 16.

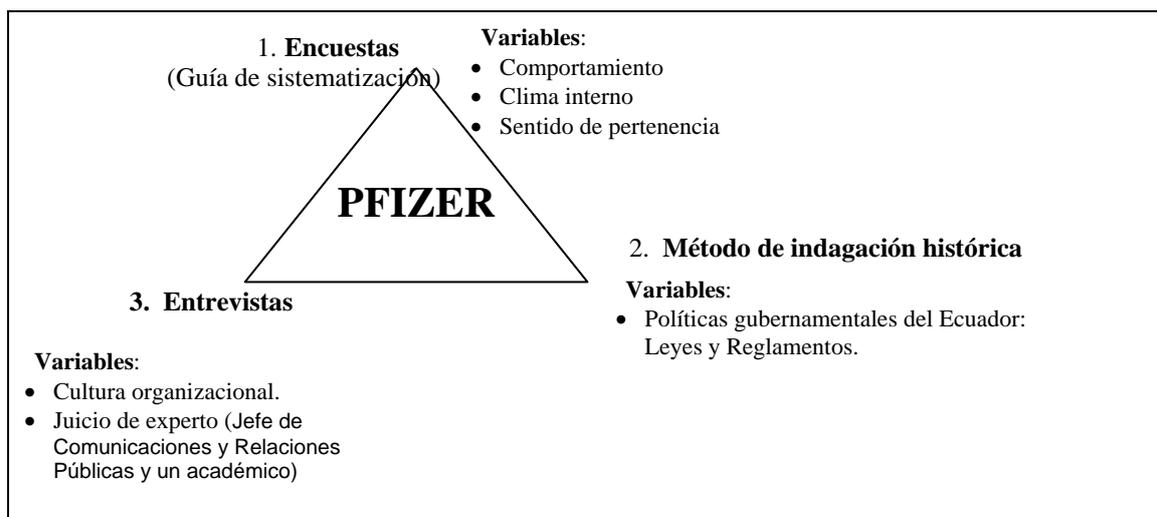
Corporativa de la ex Pfizer y de la ex Wyeth, sus Públicos Internos y Externos, Imagen Corporativa, Comunicación Interna y Externa, y su Cultura Organizacional con sus respectivos elementos, observando críticamente cómo fueron formados y cómo se manifiestan cotidianamente.

El marco de la investigación, se desarrolla a partir de un diseño no experimental, debido a que en el proyecto no se manipulan deliberadamente las variables ya que el tiempo no permite experimentar con el proyecto para verificar si funciona o no.

El proceso investigativo presentó cuatro situaciones:

- 1) Identificación del Problema.
- 2) Situación ideal: Donde se expuso todo el conocimiento del tema, conceptos, teorías, autores representativos de la comunicación, etc., expuestos en los tres capítulos anteriores.
- 3) Situación actual: Se determinó mediante la investigación, es aquí donde se utilizó los instrumentos de recolección de información de los públicos internos de la nueva farmacéutica Pfizer.
- 4) Situación deseada o esperada: Por medio de la propuesta se dará solución a los problemas, después de analizar los resultados de la investigación, aquí también veremos la relevancia social que tiene el tema de tesis.

Gráfico 4.1. Triangulación de la Metodología



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Las Autoras

4.2 ESTIMACIÓN DE PARÁMETROS

La exploración se llevó a cabo con el personal del laboratorio Pfizer de la ciudad de Quito situado en la Avenida Manuel Córdova Galarza Km. 1, Vía a la Mitad del Mundo y, a los 33 distribuidores directos de la farmacéutica, visitándolos a cada uno en sus propias oficinas.

La estimación de parámetros y la selección de la muestra se realizaron con los públicos internos y externos, los mismos que se encuentran en un nivel de relación directa con la organización. La población a investigar fueron todos los funcionarios que trabajan en la empresa fusionada Pfizer de la ciudad de Quito y los distribuidores directos de la misma. Para la muestra de los públicos internos se utilizó la fórmula homogénea y los ciudadanos encuestados fueron escogidos de manera aleatoria. En el caso de los clientes externos, se realizaron entrevistas las cuales estuvieron dirigidas a los directivos de todas las empresas distribuidoras directas de los productos Pfizer.

4.3 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Según el Departamento de Recursos Humanos de Pfizer, actualmente la farmacéutica tiene 251 empleados.

Para la determinación de la muestra se utilizó la siguiente fórmula de estratos:

$$n: \frac{N}{E^2 (N-1)+1}$$

Fórmula y estadística donde las letras y los valores son:

N= Tamaño de la población

n= Tamaño de la muestra

E= Margen de error de 0,04

$$n: 251 = \frac{179,2857}{0,0016(250)+1}$$

Una vez resuelta la fórmula se obtuvo una muestra total de 179 encuestas.

Se trabajó con todos los distribuidores directos de los productos Pfizer en la ciudad de Quito, treinta tres empresas según la consultora IMS ELATH,¹⁰⁹ fueron estudiadas y analizadas para obtener un 100% de las percepciones que afectan positiva y negativamente a la imagen de la empresa, datos sumamente importantes por considerarlos como un público altamente estratégico.

¹⁰⁹ IMS ELATH. (2010): Incorporated, Inteligencia Farmacéutica, Información el mercado de los servicios del cuidado de la salud, <http://www.imshealth.com>. Copyright © 12 de Mayo 2010. 13H08.

4.4 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES

- **Variables dependientes:**

Identidad Corporativa de la nueva Pfizer

- **Variables Independientes:**

Clima Corporativo de la actual Pfizer

Públicos Internos de la organización

Cultura Corporativa de Pfizer

Comunicación

Imagen Corporativa

Identidad Corporativa

Comunicación Interna

Comunicación Externa

La antigua Wyeth

La antigua Pfizer

4.5 LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

En el proceso investigativo es fundamental elegir los mejores instrumentos a utilizar, con la finalidad de recoger resultados fidedignos, prácticos y lo más exactos para determinar las directrices a ejecutar.

4.5.1 Encuesta de Opinión Pública

La opinión pública es un proceso por el cual se recopila información de un grupo de personas (muestra), que representa a un grupo mayor, es decir a la población o universo, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

La investigación de opinión suele ser de carácter psicológico, cualitativa más que cuantitativa, de hecho en este tipo de investigación se miden opiniones, valores, actitudes y predisposición al objeto estudiado, por lo tanto no son exactas.

Existen dos tipos de encuestas a realizarse:

- **Encuesta Cuantitativa:**

Su fin es descubrir actitudes y mecanismos mentales.

- **Encuestas Cualitativas:**

Éstas se aplican a grupos numerosos, que son la muestra de la población.

En esta investigación se han utilizado las encuestas cuantitativas.

4.5.2 Entrevista Cualitativa

Es un intercambio verbal en el cual existen dos roles bien definidos, el del entrevistador y el del entrevistado, debe tener una gran flexibilidad en cuanto a su aplicación y la posibilidad de pautas para el conocimiento de aspectos particulares, no previos, en el proyecto de investigación.

4.5.3 Observación de Campo

El trabajo de campo se desempeñó en las instalaciones de Pfizer con el objetivo de observar atentamente (objeto de estudio) las características del comportamiento de los públicos internos, pues, estos se comportan de forma indistinta, ya que antes trabajaban y pertenecían a empresas diferentes con culturas corporativas diferentes y ahora se fusionaron en una misma compañía. El objetivo principal por tanto, es registrar la información obtenida para su

posterior análisis y de esta forma llegar a establecer una cultura corporativa unificada participativa y consensuada dentro de la organización.

4.5.4 Recopilación de Datos

Los datos se extrajeron mediante encuestas dirigidas al público interno de la organización de todo los niveles jerárquicos de la empresa, a través de entrevistas a personas cuyos perfiles concordaban con las necesidades de la investigación y por último utilizando la herramienta de la observación de campo del día a día de gestión de la organización, cómo es la conducta actual de los miembros de Pfizer.

4.6 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

La tabulación consiste en graficar los resultados obtenidos dentro de la investigación realizada.

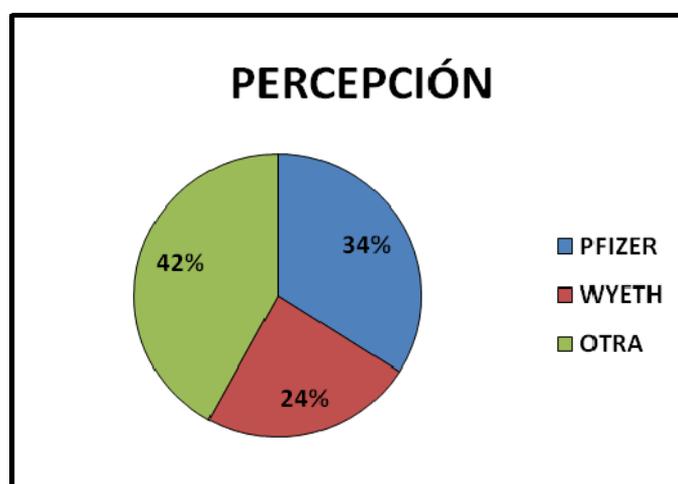
4.6.1 Encuestas a Público Interno (Empleados)

En este caso, una vez realizada la fusión de las dos farmacéuticas estudiadas se procede a realizar una encuesta que determinará resultados importantes para la aplicación de una adecuada planificación de comunicación corporativa.

FACTOR: Información del empleado.

1. Seleccione la empresa en la que prestaba sus servicios antes de la fusión en Pfizer/ Wyeth:

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PFIZER	61	34,07821229
WYETH	42	23,46368715
OTRA	76	42,45810056
TOTAL	179	100



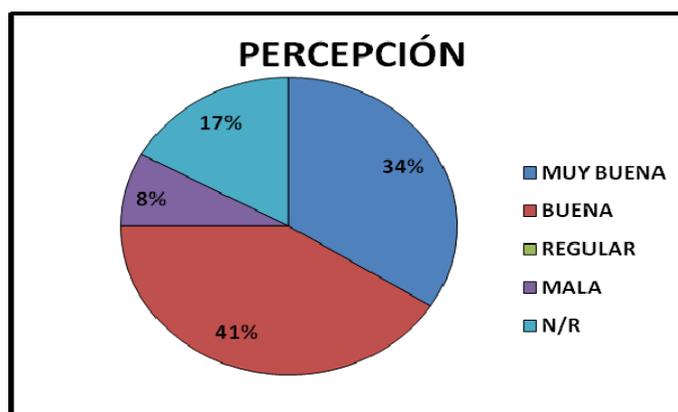
Interpretación:

De acuerdo a las encuestas realizadas al público interno de la empresa, podemos observar que 61 personas que equivalen al 34% de la población encuestada, pertenecían a Pfizer antes de la fusión con Wyeth; un 24% que equivalen a 42 encuestados correspondían a Wyeth y 76 personas que equivalen a un 42% eran parte de una tercera empresa; lo que nos permite tener una población variada, que representa a la actual Pfizer y por lo tanto obtendremos las respuestas desde toda perspectiva.

FACTOR: Imagen.

2. Como empleado de Pfizer, ¿Qué percepción tenía de la antigua Pfizer/Wyeth antes de la fusión?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	60	33,51955307
BUENA	74	41,34078212
REGULAR	0	0
MALA	15	8,379888268
N/R	30	16,75977654
TOTAL	179	100



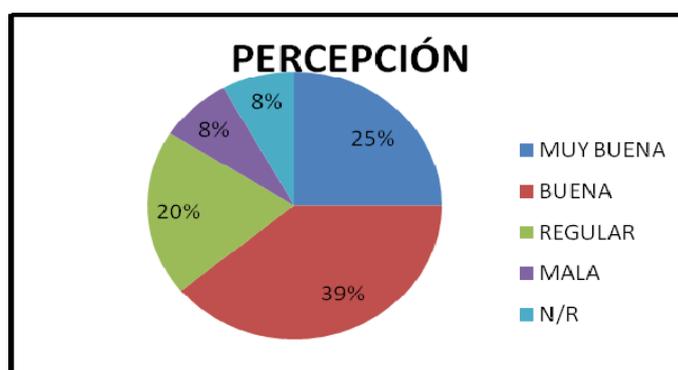
Interpretación:

A partir de las encuestas obtenidas del público interno de la empresa, podemos darnos cuenta que 60 personas que equivalen al 34% del total de la población, opinaron que la imagen de Pfizer antes de la fusión con Wyeth era Muy buena; 74 encuestados que equivalen al 41%, dijeron que era Buena, mientras que 15 personas que equivalen el 8% la catalogaron como Mala; 17% de los encuestados se abstuvieron de opinar y el 0% pensaba que era Regular. A partir de estos datos, podemos interpretar que la imagen pre-fusión era mayormente buena (75%) aunque se debe tener en cuenta que un 25%, el cual no es un porcentaje pequeño, opinaba lo contrario.

FACTOR: Imagen.

3. ¿Cuál es su opinión de Pfizer después de la fusión?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	45	25,1396648
BUENA	70	39,10614525
REGULAR	35	19,55307263
MALA	14	7,82122905
N/R	15	8,37988827
Total	179	100



Interpretación:

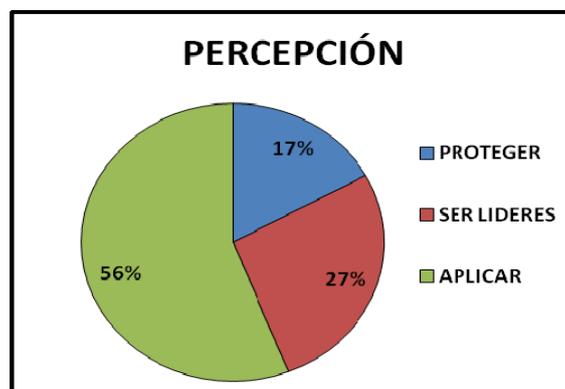
Las encuestas obtenidas de los empleados arrojaron los siguientes datos: 45 personas (25%) dijeron que la actual imagen de Pfizer después de la fusión con Wyeth es Muy buena, observándose una rebaja considerable comparándola con la imagen pre-fusión que solía ser del 34%; de igual modo el 39% de los empleados la catalogaron de Buena, la cual solía ser en el pasado el 41%, mientras que los porcentajes de Regular y Mala subieron al 20% y 8% respectivamente en comparación de los antiguos porcentajes de 0%, 8%, es decir que del 8% que opinan que era entre Regular y Mala, actualmente después de la fusión subió al 28%, porcentaje preocupante. Además el 8% de los encuestados se abstuvieron nuevamente de opinar, lo cual puede ser un indicador negativo, pues si tuvieran una imagen positiva no dudarían dos veces

en pronunciarse, sin embargo optaron por no emitir su criterio, tal vez por motivos de miedo u otros. A partir de estos datos, concluimos que la imagen buena post-fusión (64%) se deterioró si la comparamos con la imagen pre-fusión del 75% y que la percepción de Regular-Mala y optar por no contestar, creció del 25% al 36% actual.

FACTOR: Filosofía Corporativa.

4. Señale con un círculo cuál es la misión correcta de Pfizer Ecuador.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PROTEGER	30	16,75977654
SER LIDERES	48	26,81564246
APLICAR	101	56,42458101
TOTAL	179	100



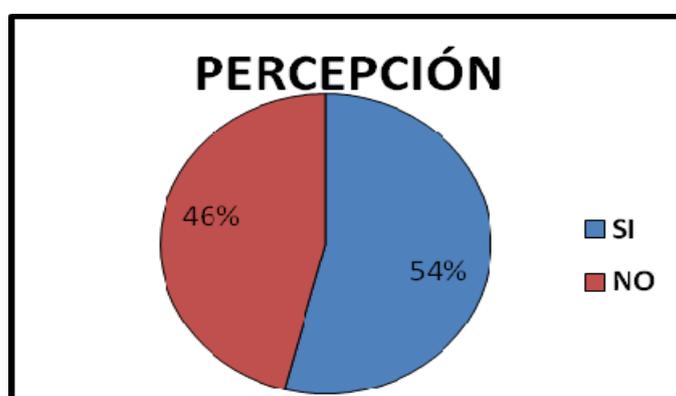
Interpretación:

Los datos que se observa a partir de las encuestas realizadas son: El 56% de los empleados conocen cual es la misión que corresponde a Pfizer Ecuador; sin embargo, un 44% (cifra alta) está convencido que la misión es otra, pues señalaron las otras dos opciones como válidas, opciones que no pertenecen a la empresa sino a otras instituciones. Esto indica que únicamente el 50% de los empleados internos conocen la misión, el restante no está familiarizado con ella, lo cual es algo en lo que se debería trabajar.

FACTOR: Comunicación Interna.

5. Después de la fusión Pfizer-Wyeth, ¿Considera que se ha aplicado alguna acción comunicacional con el fin de facilitar el proceso para los empleados? Si su respuesta es afirmativa indique cuáles.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	96	53,63128492
NO	83	46,36871508
TOTAL	179	100



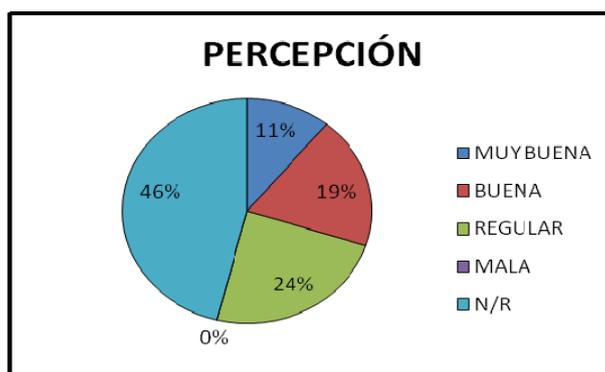
Interpretación:

En cuanto a esta pregunta se obtuvo que el 54% de los empleados de la actual Pfizer, piensan que sí se han elaborado acciones comunicativas para facilitar el proceso de fusión entre el público interno; sin embargo el 46% restante, es decir casi la mitad, desconocen que se hayan realizado realmente acciones comunicacionales con dicho fin. Estos datos revelan que a pesar de que si se han realizado ciertas actividades, cuyo fin era facilitar los cambios de fusión para los empleados, muchos de ellos (casi la mitad) no lo sienten de esa manera, es decir que no sienten que se hayan hecho esfuerzos comunicacionales para ellos efectivamente.

FACTOR: Acciones comunicacionales

6. En el caso que su respuesta haya sido afirmativa. ¿Cómo calificaría usted a las acciones comunicativas realizadas? Caso contrario, continúe a la siguiente.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	20	11,17318436
BUENA	34	18,99441341
REGULAR	42	23,46368715
MALA	0	0
N/R	83	46,36871508
TOTAL	179	100



Interpretación:

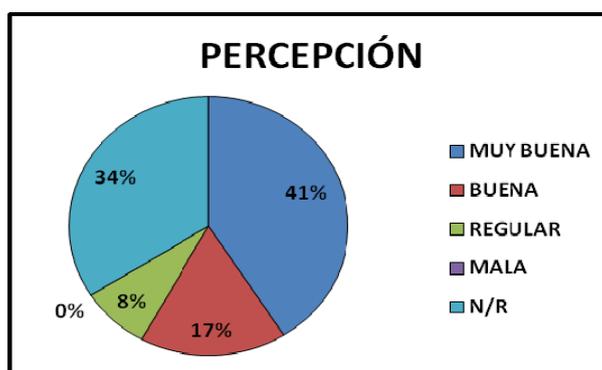
De las 96 respuestas positivas de la pregunta anterior, acerca de si hubo acciones comunicacionales, el 11% las catalogaron de muy buenas, el 19% de buenas, mientras que el 24% (el porcentaje más alto) pensaron que tan solo fueron regulares. Esto nos da a pensar, que a pesar de que el 30% dijeron que eran entre buenas y muy buenas, un cercano 24%, a pesar que notó que si existieron intentos comunicacionales para adaptar a los empleados a la fusión, estos fueron solo regulares, por lo que se aprecia claramente que se debería mejorar estas acciones cuanto antes. El 46% restante por supuesto como ya sabemos, no respondió a esta pregunta, porque como se vio en la anterior

pregunta, ni siquiera consideró que hubo verdaderamente acciones comunicacionales.

FACTOR: Ambiente Laboral.

7. ¿Cómo era la relación con sus compañeros de trabajo en Pfizer o Wyeth antes de la fusión?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy BUENA	74	41,340783
BUENA	30	16,7597765
REGULAR	15	8,37988827
MALA	0	0
N/R	60	33,5195531
TOTAL	179	100



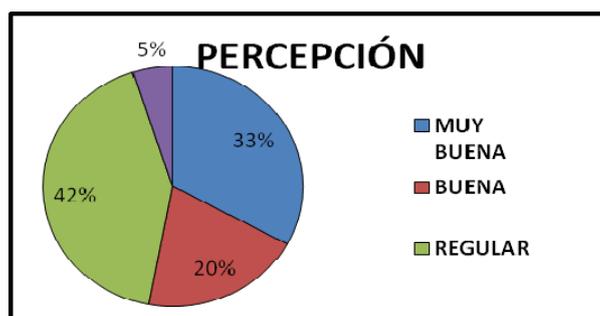
Interpretación:

Ya sea si la empresa anterior de los encuestados fuera Wyeth, Pfizer u otra, el 41% que corresponde a 74 encuestados consideran que su relación entre compañeros antes de la fusión era muy buena, el 17% opina que era razonablemente buena, y apenas un 8% piensa que era regular. Nadie en esta pregunta opinó que fuera mala, y un 34% prefirió responder N/R. De estos resultados se puede inferir que la mayoría de ellos (58%) estaba conforme con su relación previa antes de la fusión, lo cual nos dice que estaban contentos previo el cambio.

FACTOR: Ambiente laboral después de la fusión.

8. ¿Cómo es su actual relación con sus compañeros de trabajo en la nueva Pfizer?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	60	33,51955307
BUENA	35	19,55307263
REGULAR	75	41,89944134
MALA	9	5,027932961
N/R	0	0
TOTAL	179	100



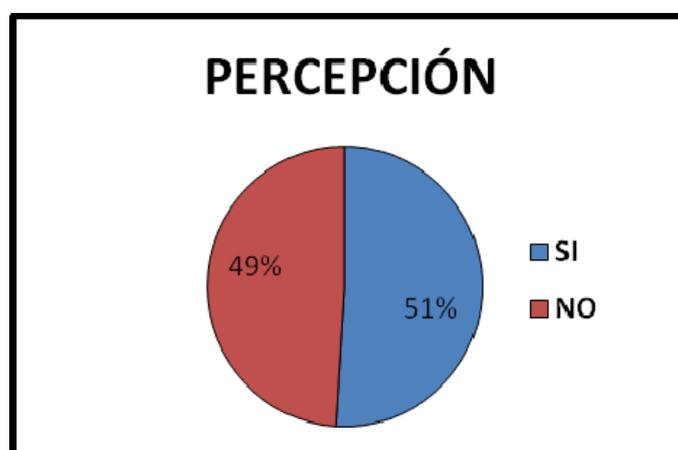
Interpretación:

Al contrario de la pregunta anterior, en cuanto a la relación entre compañeros de trabajo actualmente en la nueva Pfizer, se nota ciertos cambios. Del porcentaje de muy buena que constituía el 41% se rebajó al 33%, es decir bajó 8 puntos, la categoría de buena subió apenas 3 puntos del 17% al 20%, y por el contrario el casillero de regular se elevó sustancialmente del 8% al 42% y el de la categoría malo, el cual antes no se presentó, ahora representa un bajo pero preocupante 5%. Lo que se puede concluir de lo anterior es que en comparación con la relación que tenían antes de la fusión, la de la actualidad tiende a inclinarse y crecer la categoría regular-malo, mientras que la categoría muy bueno y bueno a pesar que sigue levemente más alta, tiende a caer, por lo cual se debería tomar cartas en el asunto.

FACTOR: Cultura Corporativa.

9. ¿Cree que existen comentarios informales (chismes) que afectan al desarrollo de la empresa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	91	50,83798883
NO	88	49,16201117
TOTAL	179	100



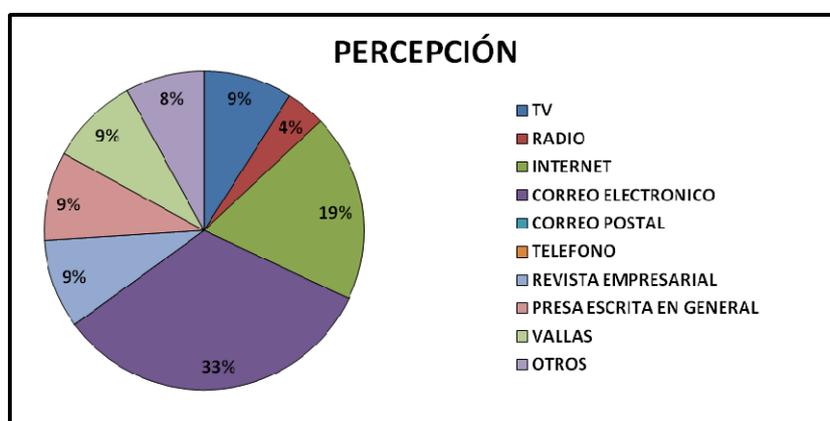
Interpretación:

Como la gráfica indica, el resultado de esta pregunta es muy parejo, pues la diferencia entre una y otra respuesta es de apenas 2 personas. El 49% (88 personas), consideran que no existen rumores dentro de la empresa, sin embargo un 51% es decir 91 empleados encuestados, un número muy representativo, opinan que si existen chismes que afectan el desarrollo empresarial interno, por lo cual se recomienda realizar acciones que reduzcan este porcentaje y aumenten el de la opción: no.

FACTOR: Medios de comunicación preferidos para recibir información.

10. ¿Por cuáles de los siguientes medios le gustaría recibir la información de la empresa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TV	30	9,146341463
RADIO	14	4,268292683
INTERNET	60	18,29268293
CORREO ELECTRÓNICO	107	32,62195122
CORREO POSTAL	0	0
TELÉFONO	0	0
REVISTA EMPRESARIAL	30	9,146341463
PRENSA ESCRITA	30	9,146341463
VALLAS	30	9,146341463
OTROS	27	8,231707317
TOTAL	328	100



Interpretación:

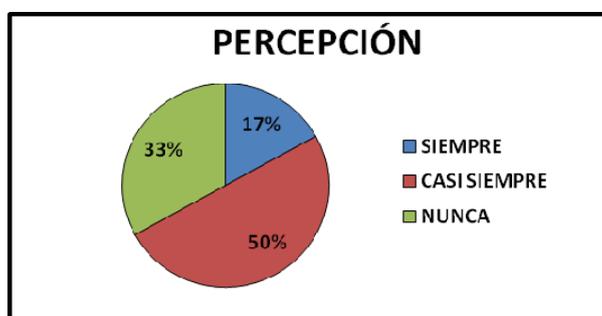
El gráfico muestra que la población encuestada prefiere principalmente recibir información empresarial a través de su correo electrónico y el internet, porcentajes que sumados equivalen al 52% del total, por lo que serán estos medios a los que se deberá dirigir los esfuerzos comunicacionales. También

muestran interés (con un 9% cada uno) y aprobación, por recibir información mediante la revista empresarial, prensa escrita, vallas y la televisión, medios que se los podrían considerar a futuro como alternativos de comunicación. Por otro lado, un 8% prefiere otros medios y un escaso 4% considera a la radio como otra opción.

FACTOR: Cultura Corporativa.

11. ¿Está usted bien informado sobre los objetivos de la Pfizer hacia futuro?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	30	16,7597765
CASI SIEMPRE	90	50,27932961
NUNCA	59	32,96089385
TOTAL	179	100



Interpretación:

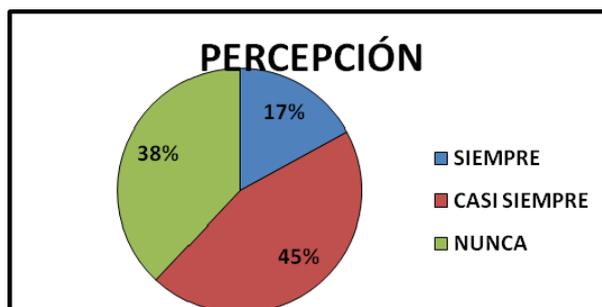
En lo que respecta al conocimiento de los objetivos de la organización, la respuesta Siempre constituyó el 17% del total. Casi Siempre, obtuvo el 50%. El 67% que representan las dos primeras respuestas, Siempre y Casi siempre. Sin embargo este porcentaje es reducido si consideramos que los Objetivos de la Empresa, constituyen la base para el desarrollo de la Institución. 59 personas respondieron: Nunca que es el 33%, en esta pregunta se deduce que 59 personas trabajan sin tener claro o desconocen los objetivos propuestos por

la Empresa, para el futuro, se recomienda considerar este punto a fin de corregir esta situación.

FACTOR: Percepción.

12.¿Cree usted que los objetivos trazados por la empresa se están cumpliendo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	30	16,75977654
CASI SIEMPRE	81	45,25139665
NUNCA	68	37,98882682
TOTAL	179	100



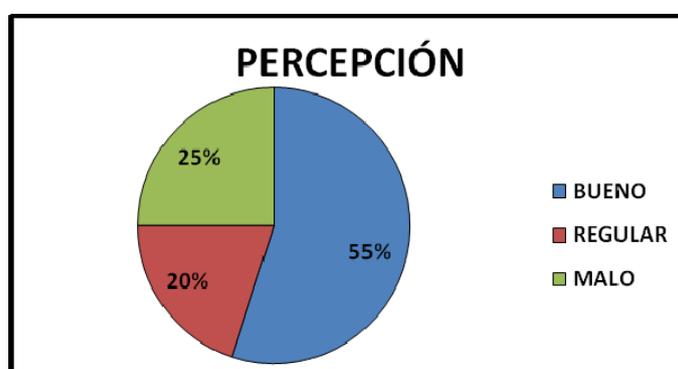
Interpretación:

Como se pudo observar en la pregunta anterior no todos los empleados encuestados conocen los objetivos de la empresa, y al preguntarles en la presente si consideraban que la empresa cumplía con ellos, los resultados llamaron la atención. La cifra mayor se concentro en la respuesta casi siempre, con 81 personas, pero solo 30 personas creían que siempre se cumplían con los objetivos y por el contrario más del doble (68 personas) dijeron que nunca se cumplían. Si bien la respuesta mayoritaria entre siempre y casi siempre es aceptable con un 62%, la respuesta, nunca, con el 38% es preocupante, debiendo analizarse detenidamente estas respuestas.

FACTOR: Gestión de comunicación interna en la fusión.

13.¿Cómo considera Ud. el manejo o gestión de la comunicación interna dentro de la empresa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	99	55,30726257
REGULAR	35	19,55307263
MALO	45	25,1396648
TOTAL	179	100



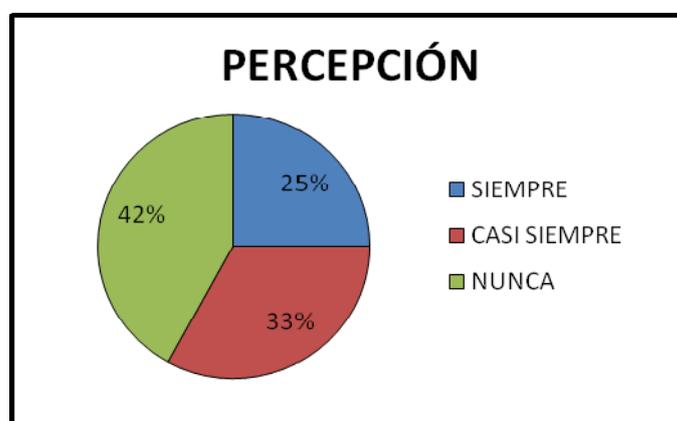
Interpretación:

Al apreciar el gráfico, se puede ver claramente, que la respuesta más alta es la de la opción: Bueno, que con un 55%, indica que la mayoría de los empleados seleccionados para la encuesta están conformes y contentos con el manejo, de la comunicación, en Pfizer, lo cual nos da un parámetro para continuar por la misma línea, pero mejorando las acciones comunicacionales realizadas para la adaptación de los empleados a la fusión, ya que como vimos en preguntas anteriores, en esta parte puntualmente no están tan satisfechos. Tomando en cuenta lo anterior, también se debe observar que un alto 25% y 20% consideran que el manejo es malo y regular, respectivamente, por lo que se debe mejorar e implementar nuevas y mejores estrategias de comunicación.

FACTOR: Cultura Corporativa.

14.¿Cree usted que sus logros personales se están cumpliendo en la empresa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	44	24,58100559
CASI SIEMPRE	60	33,51955307
NUNCA	75	41,89944134
TOTAL	179	100



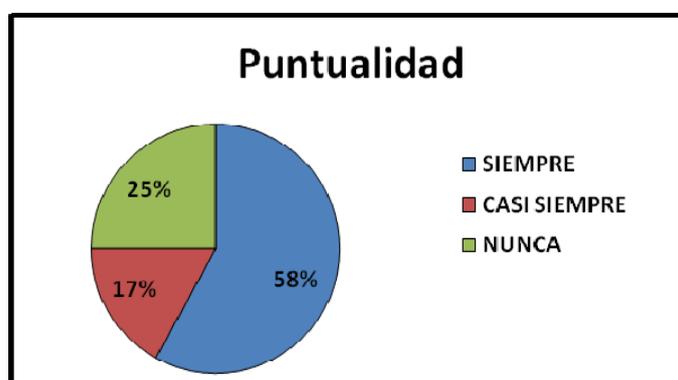
Interpretación:

Al contrario de las interrogantes anteriores donde la respuesta que suele prevalecer es la positiva, aun que sea por una pequeña diferencia, en la presente pregunta, la opción más señalada es la de: Nunca, lo que puntualiza una alarmante realidad, la de que a pesar de catalogar de buena empresa a Pfizer, la mayoría de los empleados no sienten que cumplen sus objetivos personales en la organización, lo cual suele ser un prioridad para toda persona. Dicho esto se considera que se debe hacer mucho énfasis en el plan de comunicación para el presente punto.

FACTOR: Cultura Corporativa.

15.¿Al realizarse una reunión de trabajo, usted asiste puntual e interesado?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	104	58,1005587
CASI SIEMPRE	30	16,7597765
NUNCA	45	25,1396648
TOTAL	179	100



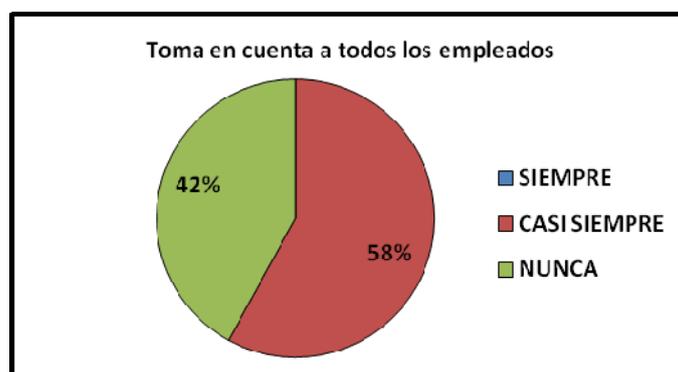
Interpretación:

Al preguntarles si muestra interés por las reuniones de trabajo donde se tratan temas de la empresa, la respuesta fue mayormente (58%) siempre, lo cual es positivo pues refleja que a pesar de estar disconformes en áreas que se debe trabajar, todavía tienen interés por la empresa por lo cual se podría determinar que mostrarían el mismo interés por propuestas para solucionar las otras discrepancias. Del mismo modo, se le suma un 17% más que seleccionó como casi siempre su respuesta, dando un total de 75% de interés. Vale la pena notar también que esto deja un 25% restante que dijo que nunca asiste puntual e interesadamente a las reuniones, lo cual nos indica que se debe incentivar de diversas formas a ese 25% que lo necesita.

FACTOR: Cultura Corporativa.

16. En la empresa se recurre a todos los empleados por igual para encontrar y resolver problemas y da la misma importancia a todos los empleados.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0
CASI SIEMPRE	104	58,1005587
NUNCA	75	41,8994413
TOTAL	179	100



Interpretación:

En esta pregunta se observan dos respuestas marcadas. Por un lado, un 58% de los encuestados es decir la mayoría, opinan que casi siempre el trato a los empleados es igual y que se recurre a ellos para la resolución de problemas, pese a esto también se tiene un 42% que recalca que nunca sucede esto, lo que se puede dar a pensar que seguramente unos empleados si son tomados en cuenta por lo cual si se sienten de este modo, pero otros no son tomados en cuenta nunca o casi nunca por lo que opinaron lo anterior. A partir de estos datos, se interpretará que es necesario realizar actividades donde todos sean tomados en cuenta en distintos periodos para que se abarque a la mayoría.

FACTOR: Las Acciones comunicacionales preferidas por el público interno.

17.¿Cuál de las siguientes acciones comunicacionales le gustaría que se realicen, para que usted se sienta más parte de Pfizer?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ORGANIZACIÓN EVENTOS	149	58,66141732
ACCIONES INFORMATIVAS	75	29,52755906
REEVALUACION O REDISEÑO	0	0
MEJORAMIENTO Documental	15	5,905511811
OTROS	15	5,905511811
TOTAL	254	100



Interpretación:

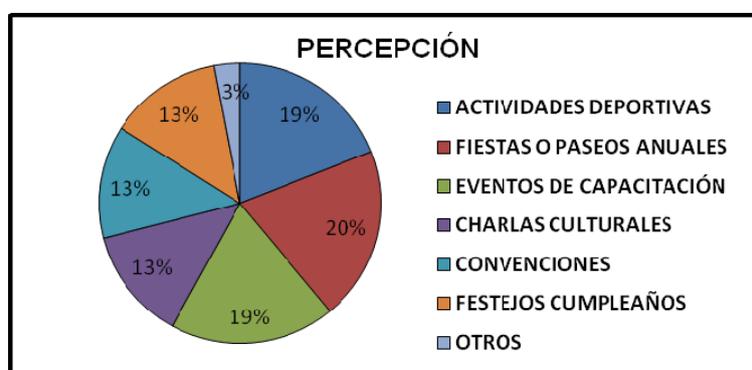
Entre las opciones de acciones comunicacionales, que más le gustaría a los empleados que la empresa realice para que se sientan más parte de la misma, las más escogidas fueron en primer lugar: organización de eventos o reuniones de integración con un destacado 59%, en segundo lugar: acciones informativas y de ambientación a la nueva Pfizer después de la fusión dentro de la organización con un importante 29% y en tercer lugar empatados el mejoramiento de documentos y publicaciones internas de la empresa y otros. Por otro lado, la opción de reevaluar o rediseñar el logotipo de la empresa fue descartado con el 0%. Teniendo en cuenta lo anterior, está claro cuáles son

las acciones comunicacionales de preferencia en las que se debería trabajar para mejorar el sentimiento de pertenencia en la organización.

FACTOR: Preferencias del Público Interno.

18.¿Cuáles de las siguientes actividades y eventos le gustaría realizar para interactuar con sus compañeros de trabajo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ACTIVIDADES DEPORTIVAS	89	19,26406926
FIESTAS O PASEOS ANUALES	89	19,26406926
EVENTOS DE CAPACITACIÓN	89	19,26406926
CHARLAS CULTURALES	60	12,98701299
CONVENCIONES	60	12,98701299
FESTEJOS CUMPLEAÑOS	60	12,98701299
OTROS	15	3,246753247
TOTAL	462	100



Interpretación:

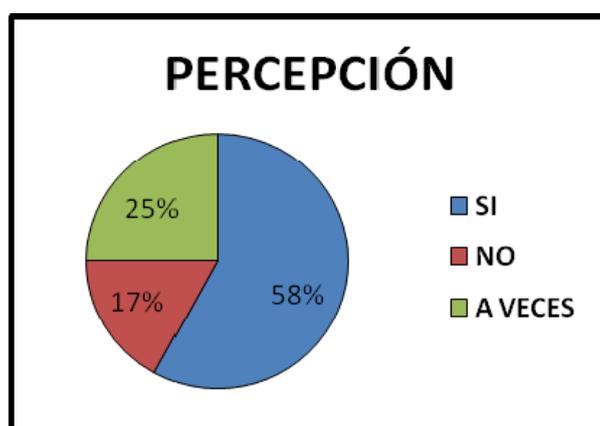
Ya que la elección más optada fue la de eventos o reuniones de integración, la presente pregunta tenía el objetivo de profundizar más en esta área y determinar el tipo de eventos de mayor gusto y el resultado fue el siguiente: El porcentaje más grande fue el del 20% el cual correspondía a fiestas y paseos anuales, muy cerca a éste con un 19% se encuentran tanto las actividades

deportivas como los eventos de capacitación y con un 13% están los festejos de cumpleaños, convenciones y charlas culturales. De esta manera se determinan los eventos que más desean que se organicen para la interacción entre compañeros de trabajo.

FACTOR: Ambiente Físico.

19. ¿Considera que su lugar de trabajo tiene un ambiente adecuado?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	104	58,1005587
NO	30	16,7597765
A VECES	45	25,1396648
TOTAL	179	100



Interpretación:

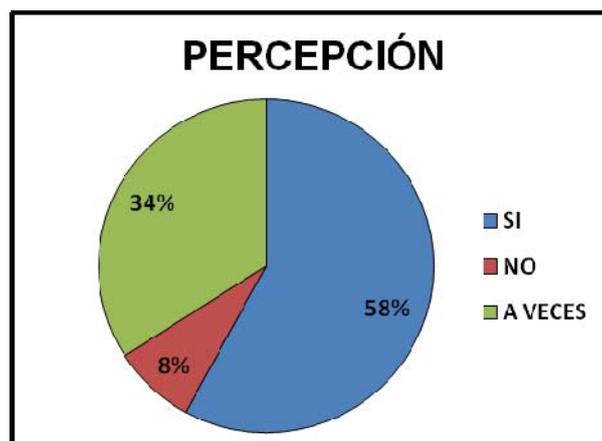
Un factor que influye mucho en el desempeño laboral interno, es la conformidad que se tenga con el espacio laboral que posea para desarrollar sus tareas diarias ya que a partir de su comodidad se reflejará su desempeño. A partir de esta premisa se puede determinar que afortunadamente el 58% de los encuestados si están satisfechos, el 25% a veces y el 17% que resta opina que no. Según esta información se estipula que la mayoría de la población target considera que su lugar de trabajo tiene un ambiente físico adecuado, y

por ello es un aspecto menos del que se debe preocupar por el momento, aunque se debería estar atento permanentemente por ese 17% que no se siente cómodo y por ese 25% que tiene sus dudas.

FACTOR: Cultura Corporativa.

20.¿En Pfizer, existe flexibilidad para pedir permiso y faltar a su trabajo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	104	58,1005587
NO	15	8,37988827
A VECES	60	33,5195531
TOTAL	179	100



Interpretación:

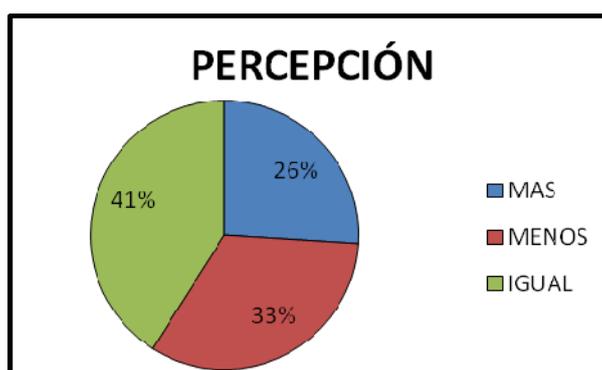
De la misma manera que la anterior pregunta, la flexibilidad en el factor de permisos para faltar es muy apreciada por los empleados de una institución, ya que en casos de necesidad se toma muy en cuenta para la satisfacción personal. Debido a esta razón se emitió la presente pregunta y los resultados arrojaron datos similares a la anterior pregunta. Del mismo modo el porcentaje mayor fue el de la respuesta: Sí, con un 58%, seguido de: a veces con un 34% respectivo y por último con un 8% la alternativa de no. Por ende, se puede dar

cuenta que este es otro aspecto que se puede interpretar que se encuentra relativamente bien, en cuanto a la flexibilidad de permisos de trabajo.

FACTOR: Percepción de la empresa.

21. Para Pfizer los empleados son importantes que los clientes externos.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MAS	46	25,69832402
MENOS	60	33,51955307
IGUAL	73	40,78212291
TOTAL	179	100



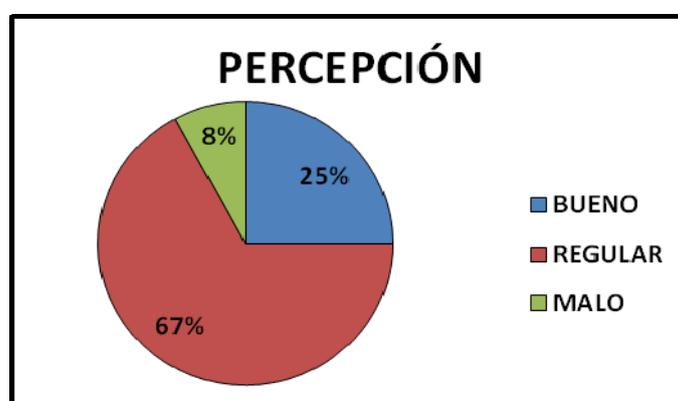
Interpretación:

De las encuestadas realizadas a los 179 empleados, 46 (el número más bajo) sentía que la empresa lo consideraba inclusive más importante que el público externo, 73 empleados creían que eran igual de importantes para la empresa y 60 individuos es decir un 33% (porcentaje considerable) opinó que por el contrario resultaban menos importantes que los clientes externos. De dicha información se puede interpretar que la mayor parte de la población interrogada se siente igual o más valorada que el público externo, sin embargo es importante notar que más de la tercera parte opinaba decididamente que se sentía menos valorada, porcentaje que debería aspirarse a ser menor sino nulo.

FACTOR: Clima laboral interno.

22.El clima laboral dentro de la empresa es:

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	45	25,1396648
REGULAR	119	66,48044693
MALO	15	8,379888268
TOTAL	179	100



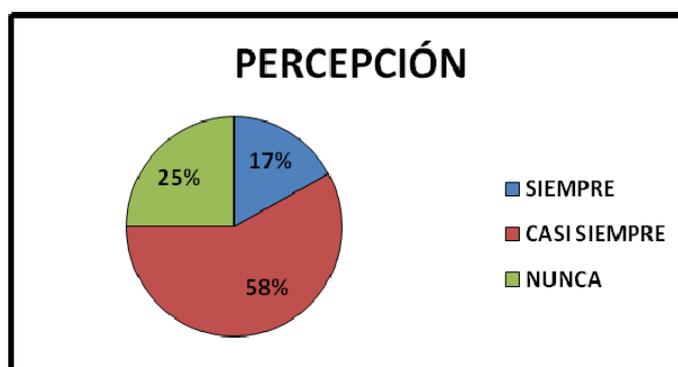
Interpretación:

A partir de la gráfica anterior se observa que un 25% del público interno piensa que el clima laboral es bueno y un 8% que es malo, pero el porcentaje que se destaca es el de regular con un 67%; lo cual señala que si bien no es grande el número de personas que opinan que es malo, tampoco resulta notable el de bueno sino el de regular, lo que indica que no existe una verdadera conformidad con el clima laboral, lo que se debe tomar muy en cuenta para futuras estrategias comunicacionales.

FACTOR: Cultura Corporativa.

23.¿Cree usted que las reglas, normas y políticas de la empresa son consecuentes con el personal que labora en ella?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	30	16,75977654
CASI SIEMPRE	104	58,10055866
NUNCA	45	25,1396648
TOTAL	179	100



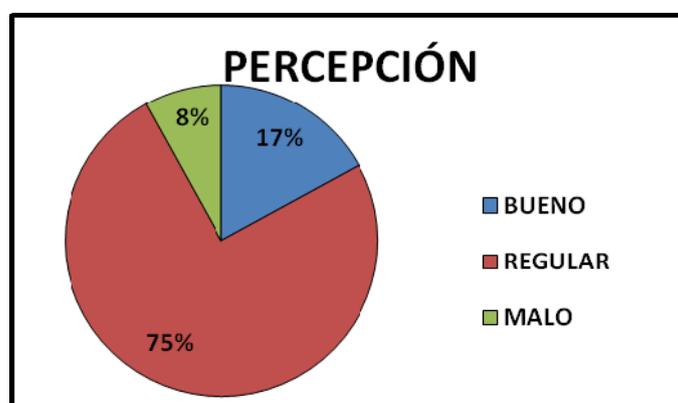
Interpretación:

En este punto se puede observar que el porcentaje mayoritario es el de la opción: Casi Siempre que representa el 58% del total, un 17% para la alternativa: Siempre y un no tan alto pero significativo 25% para: Nunca. Lo anterior indica que en términos generales los empleados consideran en su mayoría que las políticas y reglas empresariales si son consecuentes con el actual personal, el cual constituye un indicador positivo de seguir trabajando por el mismo camino en el que se trabaja actualmente pero con la premisa de mejorarlo para intentar reducir el porcentaje negativo de nunca y que crezcan los positivos aún más.

FACTOR: Responsabilidad Social Empresarial.

24.¿Cómo calificaría la actuación de la empresa con respecto a la sociedad?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	30	16,75977654
REGULAR	134	74,8603352
MALO	15	8,379888268
TOTAL	179	100



Interpretación:

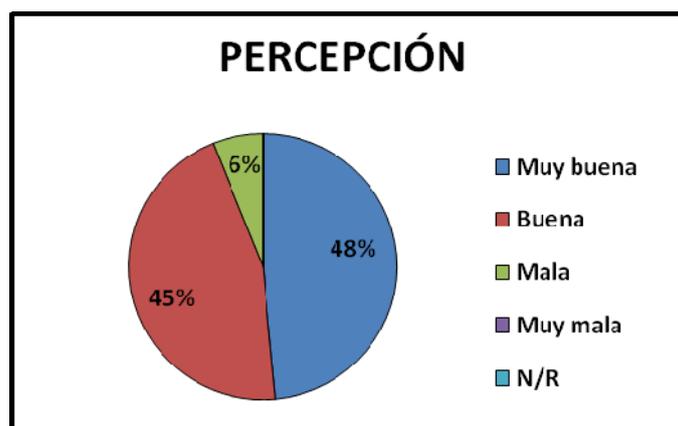
Si comparamos los resultados de esta última pregunta, se nota que el porcentaje de bueno es ligeramente mayor al de malo (17 y 8% respectivamente), no obstante el porcentaje que se realiza realmente es el de regular, con lo cual se puede llegar a la conclusión de que la mayoría de los empleados consideran que el actuar de la empresa (responsabilidad social empresarial) con la sociedad es regular, información valiosa que se debe utilizar para trabajar por mejorarla considerablemente.

4.6.2 Encuestas a Público Externos (Clientes Directos)

FACTOR: Imagen de la empresa antes de la fusión.

1. ¿Qué percepción tenía de la Farmacéutica Pfizer antes de su fusión?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	16	48,48484848
Buena	15	45,45454545
Mala	2	6,060606061
Muy mala	0	0
N/R	0	0
TOTAL	33	100



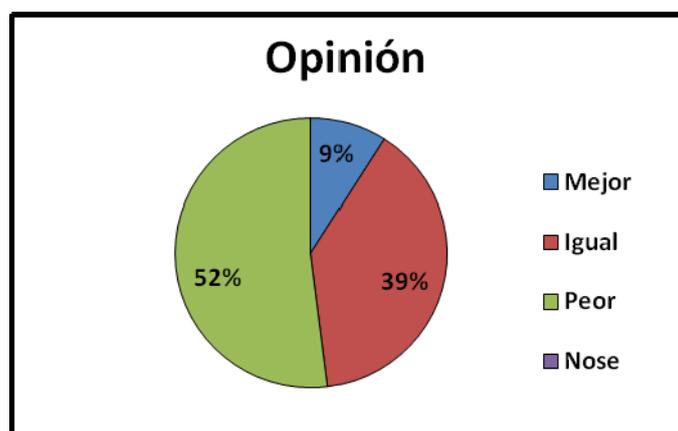
Interpretación:

De acuerdo a las encuestas realizadas al público externo (clientes directos de la empresa), podemos darnos cuenta que 16 personas que equivalen al 48%, tiene una muy buena percepción de lo que era la antigua Pfizer antes de la fusión con Wyeth; un 45% que son 15 encuestados, simplemente mantienen una buena percepción; sin embargo 2 personas, que equivale a un 6%, tiene una mala percepción de la ex Pfizer, lo que nos da a conocer que la imagen no era muy buena para todos.

FACTOR: Imagen de la empresa después de la fusión.

2. ¿Cuál es su opinión de la nueva Pfizer después de su fusión con Wyeth?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejor	3	9,090909091
Igual	13	39,39393939
Peor	17	51,51515152
No sé	0	0
TOTAL	33	100



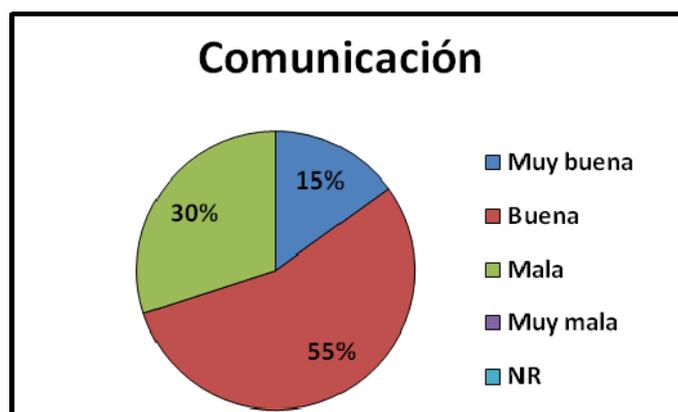
Interpretación:

En esta pregunta 3 personas, que corresponden al 9%, consideran que la nueva Pfizer después de la fusión es mejor a la antigua Pfizer antes de la compra a Wyeth; 13 encuestados corresponden al 39%, opinan que la nueva Pfizer es igual a la antigua y por último 17% personas que son el 52% que es la gran mayoría, piensan que es peor. Esto indica que los distribuidores no ven realmente la mejoría ni los beneficios de la fusión y lo que es peor existe un gran porcentaje que ve desventajas.

FACTOR: Imagen de la empresa antes de la fusión.

3. ¿Qué opina usted del manejo de la comunicación que Pfizer tiene con sus clientes?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	5	15,15151515
Buena	18	54,54545455
Mala	10	30,3030303
Muy mala	0	0
NR	0	0
TOTAL	33	100



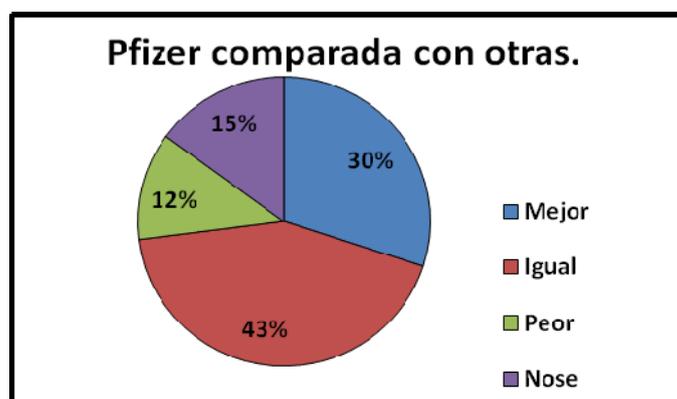
Interpretación:

En la encuesta realizada a los distribuidores directos se concluyó que 9 personas opinan que la comunicación de Pfizer es muy buena, esto corresponde al 27% de los encuestados, el doble 18 personas creen que es buena, que representa el 55% y 6 personas calificaron a la comunicación como mala que corresponde al 18%, esto nos da a conocer que hay un porcentaje de clientes que consideran que la comunicación de la empresa no es buena.

FACTOR: Posicionamiento.

4. Cree que la nueva Pfizer, con relación a otras empresas farmacéuticas, se la puede considerar:

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejor	10	30,3030303
Igual	14	42,42424242
Peor	4	12,12121212
No se	5	15,15151515
TOTAL	33	100



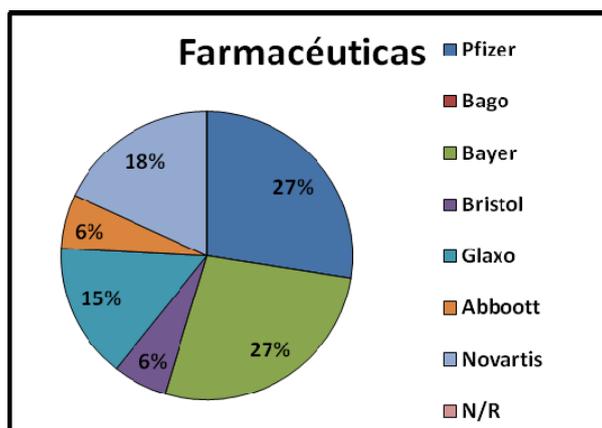
Interpretación:

El 30% de los encuestados, que equivale a 10 personas calificó a Pfizer mejor en relación a las otras empresas farmacéuticas, 14 personas, que son el 43% creen que es igual a otras empresas farmacéuticas, 4 personas que corresponde al 12% creen que es peor y 5 personas que es el 15% del total de los encuestados no saben si es mejor, igual o peor.

FACTOR: Posicionamiento.

5. ¿Con cuál de las siguientes empresas farmacéuticas le gusta trabajar más?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pfizer	9	27,2727273
Bago	0	0
Bayer	9	27,2727273
Bristol	2	6,06060606
Glaxo	5	15,1515152
Abbott	2	6,06060606
Novartis	6	18,1818182
N/R	0	0
TOTAL	33	100



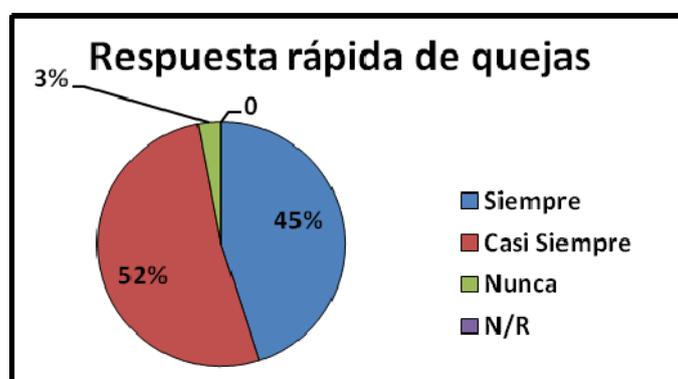
Interpretación:

Los resultados obtenidos demuestran que el 27% de las personas encuestadas que son 9, prefieren trabajar con Pfizer antes que las otras farmacéuticas de la competencia, de igual manera otro 27% prefieren trabajar con Bayer, un 18% que corresponde a 6 personas optaron por Novartis, 5 personas que es un 15% del total señalaron a Glaxo, por último 2 por Abbott y 2 personas por Bristol. Esto demuestra que Pfizer está en la cabecera junto con Bayer en preferencia de sus clientes directos, que son los distribuidores.

FACTOR: Cultura Corporativa.

6. ¿Responde Pfizer con rapidez a las quejas de sus clientes?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	15	45,45454545
Casi Siempre	17	51,51515152
Nunca	1	3,03030303
N/R	0	0
TOTAL	33	100



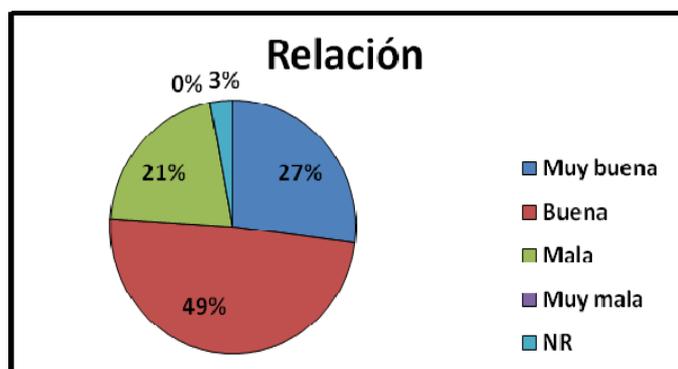
Interpretación:

Los resultados nos indican que 15 personas creen que siempre Pfizer responde con rapidez a sus quejas, estas corresponden al 45%, la mayoría que corresponden al 52%, 17 personas respondieron casi siempre y un 3% calificó que nunca. Por lo que se puede interpretar que la gran mayoría recibe respuestas a sus quejas rápidas casi siempre por parte de Pfizer.

FACTOR: Relaciones Externas.

7. ¿Cómo considera su relación con la actual empresa Pfizer?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	9	27,27272727
Buena	16	48,48484848
Mala	7	21,21212121
Muy mala	0	0
NR	1	3,03030303
TOTAL	33	100



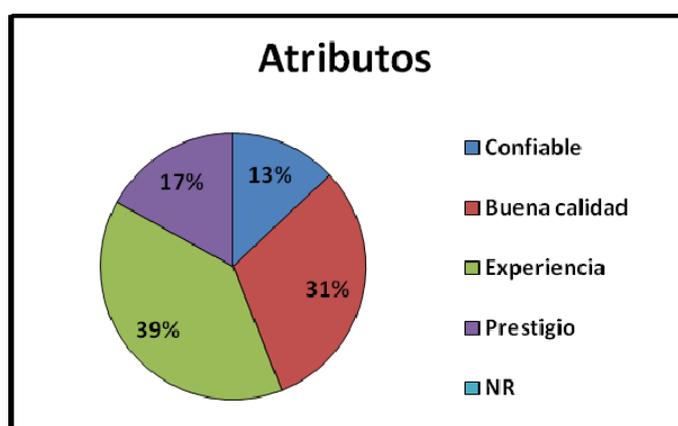
Interpretación:

El 49% de los encuestados que son 16 personas dicen que su relación con la actual Pfizer es buena, seguido por los que calificaron de muy buena que son 9 personas y corresponden al 27%, el 21% que son 7 encuestados pusieron que su relación es mala y por último el 3% no respondió. Estos resultados nos indican que más de la mitad tiene una muy buena y buena relación con la actual Pfizer; sin embargo, un alto porcentaje dicen tener una relación mala.

FACTOR: Imagen.

8. De los siguientes atributos, ¿con cuáles relacionaría a Pfizer?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Confiable	7	12,96296296
Buena calidad	17	31,48148148
Experiencia	21	38,88888889
Prestigio	9	16,66666667
NR	0	0
TOTAL	54	100



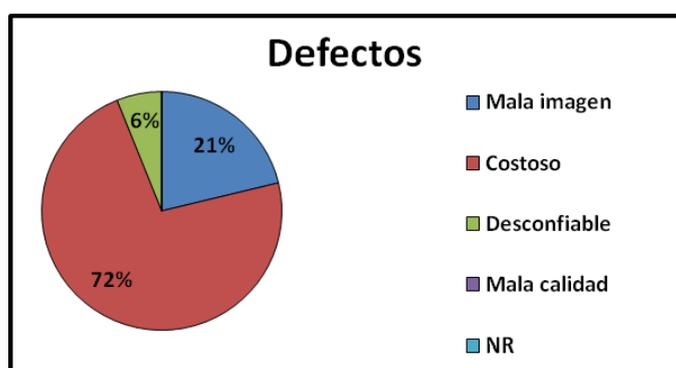
Interpretación:

Según los resultados de las encuestas, 21 personas calificaron a la experiencia como atributo de Pfizer, lo que representa el 39%, con el 31%, le sigue el atributo de la buena calidad, que señalaron 17 personas, el prestigio tiene el 17% indicaron 9 personas y también confiable apuntaron el atributo de confiable que corresponde al 13%, pusieron 7 personas. En esta pregunta vemos que los distribuidores directos de la farmacéutica relación a Pfizer con experiencia y buena calidad.

FACTOR: Imagen.

9. De los siguientes defectos, ¿con cuáles relacionaría a Pfizer?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mala imagen	7	21,21212121
Costoso	24	72,72727273
Desconfiable	2	6,060606061
Mala calidad	0	0
NR	0	0
TOTAL	33	100



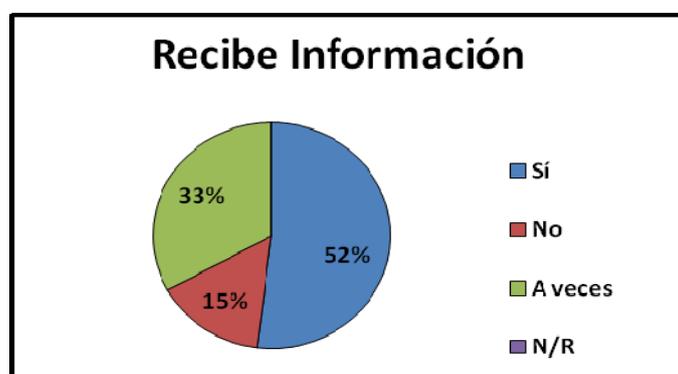
Interpretación:

Con respecto a la pregunta de relacionar un defecto con la empresa, la mayoría 24 personas señalaron al defecto de costoso, esto es el 72%, después, 7 encuestados pusieron la mala imagen como defecto, lo cual corresponde al 21% y por último 2 personas que representan el 6% relacionan desconfiable con Pfizer. Los resultados nos dicen que más de la mitad de los clientes relacionan a Pfizer con costoso.

FACTOR: Cultura Corporativa

10.¿Recibe información por parte de la empresa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	17	51,5151515
No	5	15,1515152
A veces	11	33,3333333
N/R	0	0
TOTAL	33	100

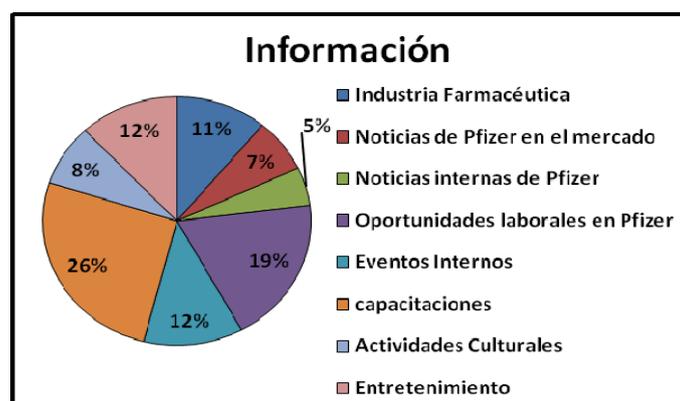


Interpretación:

Según los resultados de las encuestas el 52% que corresponde a 17 personas indicó que si recibe información por parte de Pfizer. El 33% que son 11 personas reciben información a veces y el 15% lo cual representa a 5 encuestados, contestaron que no reciben información por parte de la empresa. Estos resultados nos dan a conocer que la mayoría de los clientes reciben información por parte de la farmacéutica pero existe un pequeño grupo que asegura que no recibe ninguna información.

FACTOR: Preferencias de los Clientes**11.¿Qué tipo de información le gustaría recibir por parte de la empresa?**

Respuesta	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Industria Farmacéutica	9	10,7142857
Noticias de Pfizer en el mercado	6	7,14285714
Noticias internas de Pfizer	4	4,76190476
Oportunidades laborales en Pfizer	16	19,047619
Eventos Internos	10	11,9047619
Capacitaciones	22	26,1904762
Actividades Culturales	7	8,33333333
Entretenimiento	10	11,9047619
TOTAL	84	100

**Interpretación:**

En esta pregunta los encuestados eligieron más de una respuesta es por esto que el total es de 84 respuestas, el 26% corresponde a 22 públicos que desean recibir información acerca de las capacitaciones, el 19% que son 16 personas desean información de las oportunidades laborales en Pfizer, 12% que son 10 personas indicaron entretenimiento y eventos internos, 11%, 9 encuestados señalaron que desean información de la industria farmacéutica, 7 clientes que representan el 8%, pusieron actividades culturales, 7% optaron por noticias de

Pfizer en el mercado y por último el 5% que corresponde a 4 encuestados desean noticias interna de Pfizer.

FACTOR: Preferencias de los Clientes.

12.¿Le gustaría que la empresa realice actividades y/o eventos donde puedan participar sus clientes?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	33	100%
No	0	0%
TOTAL	33	100



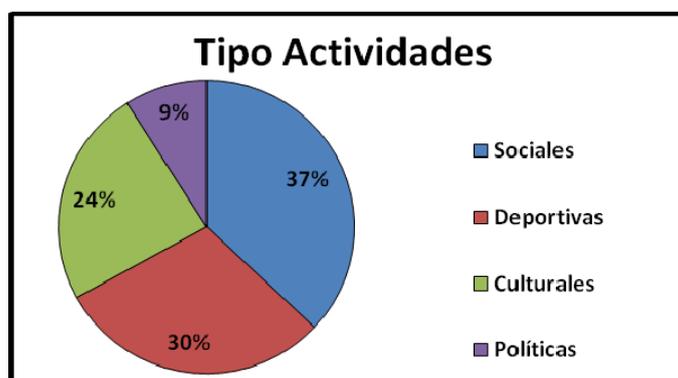
Interpretación:

El 100% de los encuestados, que corresponden a 33 empleados, desean que la empresa realice actividades/eventos donde puedan participar sus clientes.

FACTOR: Preferencias de los clientes.

13.¿Qué tipo de actividades y/o eventos le gustaría que Pfizer realice con sus distribuidores?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sociales	17	37%
Deportivas	14	30%
Culturales	11	24%
Políticas	4	9%
TOTAL	46	100%



Interpretación:

En esta pregunta se sigue trabajando con el mismo número de encuestados, que son 33, pero el total de las respuestas son 46, puesto que, varias personas señalaron más de una respuesta. Tomando en cuenta esta indicación, el resultado de las encuestas nos indican que el 37% del los encuestados que son 17 personas, desean que la empresa realice actividades sociales con sus clientes directos, 14 personas que representan el 30% desean actividades deportivas, el 24% que corresponde a 11 personas quieren actividades culturales y el 4 personas que es el 9% desean actividades políticas. La mayoría de personas desean actividades sociales y deportivas seguidas por culturales y al último las políticas que son las de menos interés.

4.7 CONCLUSIONES GENERALES

A partir de las encuestas realizadas y de los resultados obtenidos provenientes del público target, se concluyen las siguientes premisas:

4.7.1 Encuestas Público Interno

- La nueva Pfizer, se compone de una selección de empleados provenientes de la antigua empresa Wyeth, de empleados Pfizer y de tercerizados. Tomando en cuenta a todos ellos se realizó la anterior encuesta, donde se analizó todas las opiniones de los diversos grupos que conforman la fusión.
- La imagen interna de Pfizer luego de la fusión, se deterioró en comparación con la imagen que tenía antes de la misma.
- En cuanto a elementos de cultura corporativa como la misión, los empleados en su mayoría, la conocen; sin embargo, existe un número que no la conoce, por lo cual se debería trabajar en ello. Del mismo modo, los objetivos que son pilares de la organización para el trabajo, no se conocen del todo y los empleados creen que no siempre se trabaja con ellos como referencia, lo cual es algo negativo.
- En el tema de las acciones comunicacionales realizadas, no existe un acuerdo respecto a ellas, pues un 50% considera que se han realizado ciertas actividades para facilitar el proceso de fusión, sin embargo la otra mitad opina lo contrario, lo que significa que estas acciones no han llegado realmente a nivel interno. Además dentro del mismo tema, se concluyó que la mayoría de empleados piensa que dichas acciones no fueron realmente buenas sino regulares. A pesar de ello, en su mayoría el público interno, está conforme con el manejo general de la comunicación dentro de Pfizer.

- Las relaciones laborales y el ambiente interno se considera en su mayoría bueno, no obstante tiende a decaer y además se tiene presente todavía, que el ambiente y relaciones pre-fusión eran mejor.
- Los rumores dentro de la organización, es algo que la mitad de los empleados, (coincidiendo con porcentajes anteriores) consideran que existen y perjudican a la empresa, de esta manera, se concluye que es un factor que tiene oportunidades de ser trabajado positivamente para evitar el clima que genera esta ambigüedad de opiniones.
- Los medios por lo que se prefiere recibir la información empresarial son: Correo electrónico, internet en general, intranet, revista empresarial, prensa escrita, vallas y por medio de la televisión.
- Las actividades y acciones comunicacionales favoritas por los empleados fueron: Organización de eventos o reuniones de integración, acciones informativas y de ambientación, mejoramiento de documentos y publicaciones internas de la empresa y otros.
- Dentro de los eventos elegidos por los empleados se evidencia que se prefieren en orden: Fiestas y paseos anuales, actividades deportivas, eventos de capacitación, festejos de cumpleaños, convenciones y charlas culturales.
- La fuerza laboral que conforma la fusión siente que no se toma a todos por igual, generando un descontento de la mitad de empleados en este rango.
- A pesar de catalogar como una buena empresa a Pfizer, la mayoría de los empleados no sienten que cumplen sus objetivos personales en la organización.

- A pesar de las disconformidades en las áreas estudiadas y que presentan oportunidades que se deben trabajar, los empleados tienen interés por la empresa y esperanza por una mejora.
- La mayoría de la población target considera que su lugar de trabajo tiene un ambiente físico adecuado, y por ello es un aspecto menos del que se debe preocupar por el momento.
- El aspecto de la flexibilidad de permisos de trabajo se encuentra relativamente bien en cuanto a la opinión de los trabajadores.
- En términos generales los empleados consideran en su mayoría, que las políticas y reglas empresariales son consecuentes con el actual personal.
- La mayoría de los empleados consideran que el actuar de la empresa (responsabilidad social empresarial) con la sociedad no es destacable.

4.7.2 Encuestas Público Externo: (Clientes directos, Distribuidores Mayoristas)

- Los clientes directos de Pfizer, antes de la fusión tenían una buena imagen de la organización y después de la fusión la mayoría cree que la empresa ha deteriorado su imagen.
- El público externo califica la comunicación de Pfizer como buena; sin embargo, hay que tomar en cuenta que un alto porcentaje cree que es mala.
- Para los distribuidores, Pfizer está entre los dos laboratorios farmacéuticos preferidos del mercado para trabajar, tiene una excelente posición y la relación de los clientes con la organización es regular.

- Pfizer es relacionada por sus clientes con los siguientes atributos: experiencia, buena calidad y prestigio. Y con los siguientes defectos: es costoso, mala imagen y desconfiable, cabe recalcar que el 72%, señaló el defecto de "costoso".
- A los clientes directos les gustaría que se organicen más capacitaciones, entretenimientos y eventos internos, que existan más oportunidades laborales en Pfizer, y por supuesto recibir más comunicación de estas actividades dentro de la industria farmacéutica, por ejemplo: actividades culturales, noticias de Pfizer en el mercado y noticias internas de Pfizer, en ese orden.
- En las respuestas de las encuestas se evidencia que los distribuidores mayoristas de Pfizer desean que la empresa realice actividades comunicacionales que incluyan a la familia, la preferencia de las actividades son en el siguiente orden: actividades sociales, deportivas, culturales y políticas.

4.8 RECOMENDACIONES GENERALES

Es recomendable tomar en cuenta los puntos débiles que se evidenciaron en la tabulación de las encuestas de comunicación, para reforzarlos y trabajar en ellos, del mismo modo fortalecer los aspectos positivos que se han ido trabajando hasta hoy y que han evidenciando buenos resultados.

Debido a las falencias encontradas en este estudio se justifica plenamente el desarrollo de esta propuesta de un Plan de Comunicación Estratégica con el fin de alcanzar una Cultura Corporativa Unificada, Participativa y Consensuada y a la vez mejore su imagen hacia los públicos internos y externos, pues de esta forma la fusión de las farmacéuticas Pfizer y Wyeth alcanzará el éxito planeado y con un buen manejo de la comunicación, la fusión se convertirá en un paso estratégico para su desarrollo en el Ecuador.

CAPÍTULO V

5 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UNA CULTURA CORPORATIVA UNIFICADA, PARTICIPATIVA Y CONSENSUADA EN LA EMPRESA PFIZER DEL ECUADOR, UBICADOS EN LA CIUDAD DE QUITO; TRAS LA FUSIÓN CON LOS LABORATORIOS FARMACÉUTICOS WYETH

5.1 INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de elaborar la propuesta de un Plan de Comunicación Estratégico para establecer una cultura corporativa unificada, participativa y consensuada, tras la fusión de los laboratorios farmacéuticos Pfizer y Wyeth del Ecuador, se realizará un diagnóstico FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), que presentará el escenario donde se desarrollará el Plan.

5.2 ANÁLISIS FODA DE PFIZER

5.2.1 Fortalezas

- Talento humano capacitado.
- Diversidad de la cartera de productos.
- Cuenta con programas de Responsabilidad Social Empresarial

- Posee una infraestructura propia, la cual es cómoda, posee áreas verdes y de esparcimiento y seguro.

5.2.2 Oportunidades

- Multinacional con presencia alrededor de todo el mundo y en el Ecuador.
- Amplia experiencia en el mercado y reconocimiento de su nombre.
- Presencia de la marca en los medios de comunicación.

5.2.2 Debilidades

- Falta de difusión de los programas y acciones comunicacionales en general.
- Existe un choque de culturas corporativas dentro de Pfizer como resultado de la reciente fusión.
- Rivalidad y presencia de rumores entre los empleados.
- Posee un modo de organización y de trabajo vertical - jerárquico.
- Los empleados no conocen bien los elementos de la cultura corporativa.

5.2.3 Amenazas

- Inestabilidad política del país afecta a la industria.
- Leyes, políticas y regulaciones nacionales son cambiantes y cada vez más exigentes para empresas extranjeras.
- Mala imagen que la sociedad tiene de compañías y laboratorios farmacéuticos.
- La imagen de Pfizer luego de la fusión se deterioró.

5.3 OBJETIVOS

5.3.1 Objetivo General

Presentar un plan estratégico de comunicación para establecer una cultura corporativa unificada, participativa y consensuada, tras la fusión de los laboratorios farmacéuticos Pfizer y Wyeth del Ecuador.

5.3.2 Objetivos Específicos

1. Determinar estrategias comunicacionales para fortalecer la identidad y la cultura de los laboratorios farmacéuticos Pfizer con el fin de reflejar una imagen positiva a los públicos.
2. Gestionar la comunicación en la nueva Pfizer.
3. Fomentar la armonía en el funcionamiento y acciones de la nueva Pfizer después de la fusión con Wyeth.
4. Mejorar la comunicación interna y establecer un sólido equipo de trabajo, encaminados a metas en común.
5. Motivar al personal y comprometerlo con los objetivos de la organización, y,
6. Determinar mecanismos para mejorar la percepción y aceptación de los clientes de Pfizer.

Cuadro 5.1.- Matriz Estratégica para Público Interno

PÚBLICOS INTERNOS						
Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones	Responsable	Cronograma	Costo	Evaluación
1. Generar una filosofía compartida al interior de la organización, al 100% es decir a los 251 empleados de Pfizer.	1. Difundir la Filosofía Organizacional, a través del uso de medios audiovisuales.	1.1 Contratar una empresa de publicidad que tenga los equipos necesarios y experiencia en el uso de medios audiovisuales, con el fin de elaborar los documentos y las publicaciones internas más atractivas para los públicos.	Comunicador Corporativo y Marketing	Junio 2011.	\$ 2.500	Asegurarse que la empresa de publicidad realice los los documentos y las publicaciones internas atractivas y q al público interno le guste.
		1.2 Utilizar videos publicados en la intranet, que contengan testimonios de los propios empleados acerca de cómo aplican los valores corporativos de Pfizer en las tareas laborales del día a día.	Comunicador Corporativo	Junio 2011.	N/A	Verificar si todos los empleados conocen la Filosofía Organizacional por medio de encuestas.
		1.3 Utilizar el Manual de Imagen Corporativa vigente de Pfizer como guía de referencia para la elaboración de todas las publicaciones internas.	Comunicador Corporativo	Desde junio a marzo del 2012	N/A	Comprobar si la información audiovisual se basa en el manual de Imagen Corporativa de Pfizer.
		1.4 Elaborar una campaña de posicionamiento, con el fin de dar a conocer la misión la visión y los valores de la empresa a los funcionarios de la misma. (poner la visión y la misión en la revista, agendas, calendarios, cuadernos, etc.)	Comunicador Corporativo	En todas las publicaciones anunciadas.	\$ 1.025	Analizar si la toma de decisiones de los funcionarios se elabora en función de la misión y la visión de la compañía y si la conocen.
2. Del 54% actual mejorar en un 20% la comunicación dentro de la nueva Pfizer para armonizar la relación entre los empleados, a través de la comunicación ascendente, descendente y horizontal.	2. Reducir el uso de la comunicación informal dentro de la organización	2.1 Organizar reuniones de cada departamento para que sean tomadas en cuenta las opiniones de todos los funcionarios sobre el desempeño de Pfizer.	Comunicador Corporativo y Jefes de Departamentos	Último lunes de cada mes a partir de junio 2011.	N/A	Confirmar si los funcionarios asisten a las reuniones mediante una lista de firmas y evaluar los factores de cambio que se visualizan en la organización.
		2.2 Fijar reuniones entre los gerentes para transmitir los criterios de los empleados.	Comunicador Corporativo y Gerencia General	Una vez cada dos meses, el día que se coordine que todos puedan asistir.	N/A	Corroborar si los jefes de áreas asisten a las reuniones y verificar que los cambios que se exponen en las reuniones departamentales sean tramitados al gerente general.
		2.3 Publicación de temas de interés corporativo a los empleados, utilizando la intranet.	Comunicador Corporativo	Actualizaciones constantes. Todos los meses a partir del inicio este plan.	N/A	Asegurarse que la información este siendo repartida y actualizada en el intranet y utilizando una encuesta cerciorarse que los rumores se hayan reducido.
		2.4 Contratar un motivador profesional con experiencia en grupos de trabajo empresariales.	Comunicador Corporativo	Para la convención en octubre 3 días y para los talleres vivenciales en octubre y noviembre, un día cada mes.	\$ 2.740	Comprobando si los participantes del taller están a gusto con el motivador, con la ayuda de encuestas.
		2.5 Realizar talleres vivenciales en el campo laboral (actividades lúdicas que buscan el aprendizaje experimental del grupo) con los integrantes de cada departamento de Pfizer en las instalaciones de la empresa en la ciudad de Quito.	Comunicador Corporativo, Motivador y Recursos Humanos	Agosto y diciembre del 2011, un día cada mes.	\$ 2.100	Evaluar si los talleres vivenciales cumplen con el objetivo propuesto, con la ayuda de la retroalimentación por parte de los empleados.
		2.6 Realizar convenciones interdepartamentales (Reunión con los integrantes de la institución, donde se ejecutan actividades y se discute temas de interés, con el fin de llegar acuerdos e integrar el quipo de trabajo, en un lugar cómodo y atractivo fuera de las oficinas)	Comunicador Corporativo y Gerencia General	Una vez al año, 5 días. Del 5 al 9 de febrero del 2012.	\$ 85.145	Comprobar si la relación entre los equipos de trabajo ha mejorado junto con su rendimiento.
		2.7 Efectuar concursos de merecimiento de logros para ofrecer mayores y mejores oportunidades laborales en diversas áreas.		diciembre del 2011	N/A	Asignar una corte que califique y se cerciorarse que los ganadores sean bien elegidos.
		2.8 Dar capacitaciones al personal interno de temas referentes al área de trabajo de cada empleado. Seguridad Industrial.	Comunicador Corporativo y Recursos Humanos	Empezando desde julio, las capacitaciones son en diferentes fechas para cada área de trabajo.	\$ 87.020	Evaluar el grado de entendimiento de las capacitaciones y los resultados en el desempeño laboral.
3. Regenerar en un 20% la imagen que tiene el público interno de Pfizer, la cual se deterioró después de la fusión, mediante la campaña llamada "Pfamilia Pfizer".	3. Dar a conocer las ventajas, oportunidades y beneficios que ha traído la fusión	3.1 Realizar un video institucional donde se muestren testimonios de los aspectos positivos de la fusión mediante casos reales de personas que trabajan en la compañía.	Comunicador Corporativo y Gerencia General	En la segunda semana de julio 2011 y luego actualizarlo y repetirlo en la segunda semana de Enero 2012.	\$ 1.324	escuchar las opiniones de los públicos que ven los videos y su actitud frente a los testimonios.
		3.2 Organizar el evento "Familia Pfizer" con el fin que todos conozcan la nueva y mejorada cartera de productos y la lyD que se generó gracias a la fusión.	Comunicador Corporativo, Marketing y Gerencia General	Octubre del 2011	\$ 120	Conocer las opiniones acerca del video institucional y observar las reacciones ante el mismo, haciendo uso de la entrevista personal.
4. Difundir al 100% las acciones comunicacionales de Pfizer y mejorar la apreciación que tienen los empleados de estas actividades de un 30% a 60%, haciéndoles participe de las mismas.	4.Promocionar las acciones comunicacionales destinadas al público interno	4.1 Visitar a los empleados en cada puesto y dar invitaciones personalizadas. De esta manera impulsar la comunicación directa y personalizada.	Comunicador Corporativo	Dos semanas antes de cada evento a partir de Junio 2011.	\$ 3.798	Verificar la asistencia de los públicos internos a las actividades de RSE que organiza Pfizer.
		4.2 Regalar un souvenir temático del evento para su recordación, a la salida del evento.	Comunicador Corporativo	Dos semanas antes de cada evento a partir de Junio 2011.	N/A	Asegurarse que los colaboradores hayan recibido los souvenirs corporativos del evento.
		4.3 Realizar jornadas de puertas abiertas involucrando a la familia de los funcionarios en el desempeño de la organización.	Comunicador Corporativo y Recursos Humanos	Una vez al año la segunda semana del mes de marzo, empezando en Noviembre del 2011.	\$ 570	Realizar una encuesta donde se recoja las opiniones de los familiares sobre la labor de la farmacéutica. Contar el número de asistentes a las jornadas.
		4.4 Organizar encuentros deportivos con campeonatos y actividades diversas en las instalaciones de Pfizer.	Comunicador Corporativo	Cada tres meses todos los viernes a partir de las 2pm y las mañanas de los sábados durante todo el mes, a partir de Julio 2011.	\$ 2.300	Comprobar que estas actividades tengan suficiente audiencia.
	4.1 Motivar a los empleados para optimizar la productividad y alcanzar sus objetivos personales.	4.1.1 Celebrar ocasiones especiales como cumpleaños, baby shower, día del trabajo etc.	Comunicador Corporativo	Los festejos se realizarán cada mes a partir de junio 2011.	\$ 1.655	Conocer por medio de la observación si los colaboradores de la empresa asisten a los festejos y como reaccionan ante estos eventos.
		4.1.2 Otorgar premios a los empleados destacados y sortearlos en las festividades como la fiesta de navidad (computadoras portátiles)	Comunicador Corporativo y Recursos Humanos	Organizar una ceremonia de premiación cada Enero, empezando en el 2012.	\$ 8,00	Comprobar que estas actividades tengan suficiente audiencia.
5. Comunicar en un 100%, a los 251 colaboradores de Pfizer que trabajan en la ciudad de Quito, las acciones de Responsabilidad Social Empresarial, mediante campañas de difusión.	5. Por medio de las herramientas preferidas por el público interno, difundir las actividades de RSE.	5.1 Utilizar la intranet, correo electrónico, cartelera, revista interna y afiches para dar a conocer e invitar activamente en las campañas RSE de Pfizer.	Comunicador Corporativo	Actualizar noticias permanentemente cada tres meses la segunda semana de casa mes a partir de Junio 2011.	N/A	Analizar si los públicos de Pfizer conocen de las actividades de RSE, por medio de encuestas.
		5.2 Hacer el evento donde se lleve a cabo el lanzamiento de la memoria de sostenibilidad 2011.	Comunicador Corporativo y Gerencia General	Enero del 2012	\$ 4.900	Verificar la asistencia de los públicos internos a las actividades de RSE que organiza Pfizer.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro 5.2 Cronograma Públicos Interno

Mes / Actividad	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MARZ	ABR
1.1	■	■	■	■							
1.2		■	■	■							
1.3	■										
1.4											
2.1		■		■		■		■		■	
2.2			■		■		■		■		■
2.3											
2.4					■		■				
2.5			■				■				
2.6								■			
2.7							■	■	■		
2.8			■	■		■	■		■	■	
3.1		■						■			
4.1					■	■					■
4.2		■		■		■			■		■
4.3										■	
4.4											
4.1.1				■			■		■		
4.1.2								■			
5.1	■			■			■			■	
5.2								■			

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro 5.3 Matriz Estratégica para Público Externo

PÚBLICOS EXTERNOS						
Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones	Responsable	Cronograma	Costo	Evaluación
1. Fortalecer del 61% al 81% las relaciones con los clientes directos de Pfizer, Utilización de herramientas de comunicación externa	1. Conocer las inquietudes, expectativas y opinión de los clientes para responder eficientemente a las demandas de estos.	1.1 Implementar una encuesta modelo para repartir en los locales de los distribuidores y así conocer el nivel de satisfacción y las sugerencias de los clientes.	Comunicador Corporativo.	El lunes de la segunda semana de junio 2011.	N/A	Verificar que la encuesta reúna todas las variables que se desean evaluar.
		1.2 Establecer una política de utilización de la encuesta para quienes reciben la mercadería de Pfizer.	Comunicador Corporativo	Julio 2011.	N/A	Comprobar si los clientes llenan las encuestas.
		1.3 Entregar la encuesta a los clientes en las sus respectivas instalaciones junto con la primera factura de cada mes.	Comunicador Corporativo y Jefe de Bodega	La primera semana de cada mes a partir de Junio 2011.	\$ 150	Tabular las encuestas y realizar un informe mensual que se entregará a la gerencia.
		1.4 Controlar el servicio que recibió el distribuidor después de cada entrega de productos, mediante una encuesta telefónica.	Comunicador Corporativo y Servicio al Cliente.	A partir de Junio 2011 después de cada entrega de productos.	N/A	En una tabla de evaluación contextualiza los resultados de la opinión de los clientes
		1.5 Otorgar viajes pagados internacionales para selectos clientes (5 personas) como reconocimiento de fidelidad a Pfizer.	Comunicador Corporativo.	Una vez al año en el Agosto, a partir del año en curso.	\$ 28,60	Ejecutar entrevistas a los clientes que han viajado y conocer sus opiniones acerca de este.
		1.6 Informar a los clientes destacados las ventajas que ha traído la fusión y los beneficios que tienen los distribuidores de Pfizer Ecuador, mediante la visita a otras sedes de Pfizer en los países que van a viajar.	Comunicador Corporativo	En el viaje que son invitados, una vez al año en el Septiembre, a partir de este año.	N/A	Asegurarse de que los clientes hayan visitado las instalaciones de Pfizer en el extranjero y conocer sus opiniones acerca del viaje y los recorridos a la sede de la organización.
2. Reducir de un 72% a 50% la percepción de "costoso" que los clientes tienen sobre los productos de Pfizer.	Diseñar una campaña de difusión para dar a conocer las ventajas que hay en comprar productos Pfizer, en relación a su precio.	2.1 Realizar charlas informativas, donde participen todos los distribuidores directos Pfizer.	Comunicador Corporativo y Marketing	Tercera semana de Julio 2011.	N/A	Comprobar mediante encuestas si objetivo se ha cumplido.
		2.2 Repartir folletos donde expliquen las características de los productos Pfizer y su garantía.	Comunicador Corporativo y Marketing	Tercera semana de Agosto 2011.	\$ 280	Corroborar si el contenido del folleto es claro y explícito para que los clientes entiendan el contenido del impreso.
3. Mejorar el manejo de la comunicación externa de Pfizer de un 46% a un 70%, por medio de acciones estratégicas de comunicación dirigida a los distribuidores mayoristas de la farmacéutica Pfizer.	3. Establecer una relación más estrecha con los clientes directos de Pfizer	3.1 Invitar a los clientes a las charlas informativas que se van a ofrecer en las oficinas de la compañía, personalmente con la visita del vendedor de Pfizer.	Comunicador Corporativo.	Tercera semana de Octubre 2011.	\$ 110,88	Asegurar que los distribuidores conozcan las funciones de la farmacéutica, por medio de un estudio de opinión.
		3.2 Dictar charlas informativas e interactivas en las oficinas de Pfizer, para dar a conocer el funcionamiento de la organización, junto con los beneficios y ventajas de la fusión.	Comunicador Corporativo. Vendedores	Primera semana de Agosto 2011.	N/A	Confirmar si los clientes recibieron la invitación personalmente.
		3.3 Invitar a los clientes a participar de las mañanas deportivas que organiza Pfizer.	Comunicador Corporativo.	Cada tres meses todos los viernes y sábados durante un mes, a partir de Septiembre 2011. Por lo tanto las invitaciones se entregarán dos semanas antes de cada mes.	N/A	Observar si los clientes asisten al evento y apreciar que las actitudes sean positivas.
		3.4 Tomar en cuenta a los clientes para festejos sociales de Pfizer como aniversarios, lanzamiento de productos y ocasiones especiales.	Comunicador Corporativo.	En cada ocasión especial donde se decida realizar un evento social, principalmente la segunda semana de Enero 2012 (aniversario de la fusión Pfizer-Wyeth).	\$ 924	Identificar la asistencia de los invitados a los festejos sociales que organiza Pfizer y recolectar los criterios de satisfacción de los clientes hacia los eventos.
4. Comunicar en un 100%, a los públicos externos, las acciones de Responsabilidad Social Empresarial ya existentes de la Pfizer, mediante campañas de difusión.	4. Utilizar las herramientas preferidas por el público externo para difundir las actividades RSE.	4.1 Por medio del internet, correo electrónico, medios de comunicación, volantes y afiches para informar las campañas RSE.	Comunicador Corporativo.	Actualizar noticias permanentemente cada tres meses, a partir de Junio 2011. (Junio, Septiembre, Diciembre, Marzo).	\$ 266,78	Analizar si los públicos conocen de las actividades de RSE, por medio de encuestas.
		4.2 Incentivar la participación activa de los clientes en las actividades de RSE, mediante charlas lúdicas.	Comunicador Corporativo.	Impartir las charlas la segunda semana de noviembre 2011 y marzo del 2012.	N/A	Verificar la asistencia de los distribuidores mayoristas a las actividades de RSE que organiza Pfizer.
		4.3 Planificar el evento donde se lleve a cabo el lanzamiento de la memoria de sostenibilidad 2011.	Comunicador Corporativo.	febrero del 2012	\$ 2.100	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro 5.3 Matriz Estratégica para Público Externo

Mes Actividad	Mes											
	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MARZ	ABR	
1.1	■											
1.2		■		■		■		■		■		■
1.3			■		■		■		■		■	
1.4							■					
1.5			■									
1.6					■							
2.1							■	■				
2.2				■								
3.1							■					
3.2				■	■			■	■		■	■
3.3												■
3.4												
4.1			■			■		■			■	
4.2					■							■

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Las Autoras

El alcance de este plan sería para 251 funcionarios internos de la empresa y 33 distribuidores mayoristas que son los clientes directos de Pfizer.

CONCLUSIONES GENERALES

La presente tesis presenta un estudio de la historia y funcionamiento de las compañías antes de la fusión, contextualizando la comunicación corporativa y las estrategias comunicacionales y por su puesto muestra una investigación cualitativa y cuantitativa de la situación actual de la comunicación interna y externa de Pfizer. Todo esto con el objetivo de realizar un plan estratégico de Comunicación Corporativa fundamentado, para la empresa farmacéutica Pfizer después de la fusión con los laboratorios Wyeth.

En el anteproyecto se como hipótesis que el problema era que “La nueva empresa Pfizer no tiene una Cultura Corporativa unificada, participativa y consensuada, luego de la fusión con los laboratorios Wyeth” después de la investigación se rectifica y asegura que es así. Inicialmente también se planteó que es necesario realizar un plan estratégico comunicacional para enfrentar la fusión de dos organizaciones y luego del estudio realizado en este trabajo se afirma que en este caso en específico es vital la implementación del plan junto con sus acciones estratégicas comunicacionales para dar una acertada solución al problema detectado.

El trabajo realizado cumplió con las expectativas de las investigadoras, en cuanto a cumplimientos de objetivos y a resultados esperados en la investigación, con los cuales se trabajó para realizar el plan, la investigación del caso se facilitó gracias a la apertura y el acceso a la información que el director de comunicaciones de Pfizer, Roberto Romero dio a las autoras de la tesis.

BIBLIOGRAFÍA

1. ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO, Influencia de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), Administración, Gerencia, Tecnología, <http://administracionyliderazgo.blogspot.com>, 2010.
2. ALJURE SAAD, CAMILO ANDRÉS, Importancia de la Comunicación Organizacional, Colombia, 2004.
3. ÁLVAREZ DURÁN, Y., Teoría y práctica desde un enfoque psicológico, Imagen Corporativa, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2000.
4. ÁLVAREZ, EUGENIO, Licenciado en Ciencias Biológicas por la Universidad de Granada, Introducción a las Ciencias de la Salud, Unidad 2. El proceso histórico de las ciencias de la salud, Origen y evolución de la industria farmacéutica, <http://www.juntadeandalucia.es/averroes/~29701428/salud/farma.htm>, www.iessuel.org/, I.E.S. SUEL de Fuengirola, Málaga, Andalucía (España), 2010.
5. ÁLVAREZ, JOSÉ MARIO, Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito, <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>, Madrid, 2006.
6. ÁLVAREZ, T. y CABALLERO, M., Vendedores de imagen, Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. Paidós, 2001.
7. ANDRADE RODRÍGUEZ, HORACIO, Hacia una definición de la Comunicación Organizacional, La Comunicación en las Organizaciones. México, Trillas, 1991.
8. ANDREU PINILLOS, ALBERTO, Comunicación interna, Un paseo por el tiempo, en Harvard Deusto Business Review, número 70, ed.Deusto, Bilbao, 1996.
9. ARRIAGA HERRERA, JOSÉ MIGUEL, Comunicación Interna Aplicada, Editorial Toral, 1999.
10. ARJONILLA DOMÍNGUEZ, SIXTO JESÚS, La gestión de los sistemas de información en la empresa, Pirámide, Madrid, 2002.
11. ARRIAGADA HERRERA, JOSÉ MIGUEL, La primera consultora chilena especializada en comunicación interna estratégica, ¿Cómo gestionar la comunicación interna en una fusión?, Comunicación Interna en Chile, Santiago - Chile, Insidecom, 2008.

12. BARRERA JULIÁN y MEZA NÉSTOR, "Planeación Estratégica de la Industria Farmacéutica", Industria, Farmacología, Industria farmacéutica, Instituto Mexicano del Seguro Social, Secretaría General, Departamento de Asuntos Internacionales, 1997.
13. BARRERA JULIÁN, MEZA NÉSTOR, Planeación Estratégica de la Industria Farmacéutica, www.farmatech.org/Industria_farmac%C3%A9utica, Industria farmacéutica, De Industria farmacéutica, 2010.
14. BASTARDAS BOADA ALBERT, Claves de Razón Práctica, Comunicación humana y paradigmas holísticos, España, 1995.
15. BATOLIE, ANNIE, Comunicación y Organización, Ed. Paidós, Barcelona 1992.
16. BOLÍVAR, CARLOS RUIZ, Metodología de la Investigación, Edición 4, 2006.
17. BOZZETTI, SANTIAGO LUIS, Comunicación Corporativa, Blog divulgativo sobre conceptos de comunicación corporativa, Auditoria de imagen de la empresa, Comunicación Estratégica, Artículos de interés, 2009.
18. BURMESTER, JOSE, Artículos relacionados sobre la Industria Farmacéutica, Bitácora Farmacéutica, www.bitacorafarmaceutica.wordpress.com, 2010.
19. BURMESTER, JOSE, Bitácora Farmacéutica, Artículos relacionados sobre la Industria Farmacéutica, Expectativa en Ecuador por derogación de patentes farmacéuticas, <http://bitacorafarmaceutica.wordpress.com/2009/10/26/expectativa-en-ecuador-por-derogacion-de-patentes-farmaceuticas/>, 26 Octubre 2009.
20. CAPRIOTTI, PAÚL, Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel, 1999.
21. CEJAS YANES, MSC. ENRIQUE, Los Negocios De Las Industrias Farmacéuticas, Dificultades, <http://www.slideshare.net/guestdb3d8d5/los-negocios-de-las-industrias-farmacuticas-3701589>, Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional "Héctor A. Pineda Zaldívar", Cuba, 2009.
22. CELAYA, Javier y HERRERA, Paúl, Comunicación empresarial 2.0. Barcelona. Brupo BPMO, Documento en línea en Dosdoce.com, 2007.
23. CERES, Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, Sitio Web CERES, www.redceres.org, 2010.
24. CERVERA FANTONI, ANGEL LUIS, Comunicación total Esic, Editorial Azul Rojo, Madrid, 2004.

25. CIBANAL LUÍS, Teoría de la comunicación humana, http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_terap_famil_3.htm, Editorial Club Universitario, Barcelona, 2006.
26. COLLAO, CARLOS, La comunicación organizacional, <http://trabajo.suite101.net/article.cfm/la-comunicacion-organizacional#ixzz0xCDREqtt>, 2009.
27. COLLAZO HERRERA, MANUEL M, El poder de la Industria, Centro de Investigación y Desarrollo de Medicamentos, El poder de mercado de la industria farmacéutica, http://bvs.sld.cu/revistas/far/vol31_2_97/far09297.htm, La Habana - Cuba, 22 de enero de 1997.
28. CONTRERAS, HECTONY, Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional, www.rppnet.com.ar, 2009.
29. CORREA, MC., Industria Farmacéutica y Biotecnología. Oportunidades y desafíos para los países en desarrollo, Revista Comercio Exterior (México) 1992.
30. COSTA, JOAN, Comunicación en el siglo XXI, www.rppnet.com.ar, 2000.
31. COSTA, JOAN, Dircom on-line, Design Grupo Editorial, Bolivia 2004.
32. COSTA, JOAN, La comunicación en acción, Editorial Paidós, Barcelona, 1999.
33. COSTA, JOAN, La imagen de marca. Un fenómeno social, Paidós Diseño 02, Barcelona, 2004.
34. DAVIS, KEITH, Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México, 1993.
35. DEAL, T.A., y KENNEDY, Cultura Corporativa, Fondo Educativo Interamericano, México.1985.
36. DENISON, DANIEL, Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santafè de Bogotá, 1991.
37. DIARIO EXPRESO, <http://www.expreso.ec/ediciones/2009/03/29/informe/temas-relacionados/exportaciones-de-farmacos-no-despegan/default.asp?fecha=2009/03/29>, [expreso.ec](http://www.expreso.ec), Medicamentos, Exportaciones de fármacos no despegan, 2010.
38. DIARIO NORTE, Noticias en formato RSS, <http://www.diarionorte.com/noticia.php?numero=39941>, Editorial Chaco S.A., Chaco-Argentina, 2010.

39. DIARIO NORTE, Noticias en formato RSS, www.diarionorte.com, 2010.
40. ENCARTA 99, ENCICLOPEDIA, Editorial Corporación Microsoft, Estados Unidos. 1998 (dos Cd. 1300 mega bay de capacidad).
41. ESPINOSA ARTUZ, CATALINA, Colegio Nuevo San Luis Gonzaga, Tema: La Química En La Farmacia, Grado: 701, www.megapharma.com/industria-farmaceutica.html, Bogotá D.C., Septiembre de 2001.
42. FAJARDO GARCÍA, J.C., Comunicación, Medios de comunicación, Medios de comunicación masivos, Surgimiento de la sociedad de masas, Comunicación de masas y pensamiento político, Edición 1992.
43. FERNÁNDEZ SOUTO, ANA BELÉN, La imagen corporativa en los ecosistemas comunicativos locales, Introducción, Editorial U. Vigo, 2009.
44. FUENTES MARTÍNEZ, SANDRA I., Comunicación: eje estratégico para la gestión del cambio en las organizaciones, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia 2003.
45. GAARDBOE, MICHAEL y CHALEM, PETER, Industria Farmacéutica, La Problemática de Gestión en el Mercado de las Farmacias, Una herramienta de gestión para la Industria Farmacéutica, Microsoft Dynamics AX - Suite AX Pharma, Columbus It, Columbus it Andino, www.columbusit.com/latam, 2010.
46. GARCÍA VILLANUEVA, CARLOS, La industria farmacéutica en América Latina, Industria farmacéutica, Instituto Mexicano del Seguro Social, Secretaría General, Departamento de Asuntos Internacionales, Pág. 26, 1982.
47. GÓMEZ, FERMÍN, Equipo Mastermas, Inicio, Servicios, Rankings, Canal Rnakings, Ranking 'Great Place to Work': 50 mejores empresas para trabajar, <http://www.mastermas.com/canalrankings/P57.asp>, mastermas.com, Abril 2008.
48. GRAY, NICOLE, Special Report, Pharmaceutical Executive, Pharm Exec 50, Our Sixth Annual Report of the World's Top 50 Pharma Companies, <http://pharmexec.findpharma.com/pharmexec/data/articlestandard/pharmexec/282005/169778/article.pdf>, May 2005.
49. GRUPO EDITORIAL E&N, Estrategia & Negocios, www.estrategiaynegocios.net, 2009.
50. GUÈDEZ, VÍCTOR, Gerencia, Cultura y Educación, Tropykos/CLACDEC, Caracas, 1996.

51. GUERRA L., MIREYA, Proyecto SOCICAN Fondo Concursable (No 30) "Articulación para un trabajo conjunto del Grupo Andino de Consumidores", Investigación Promoción Ética de Medicamentos en el Ecuador, Tribuna Ecuatoriana de Consumidores y Usuarios, Laboratorios: Las farmacéuticas son parte de la historia local, Desarrollo. La facturación anual de la industria farmacéutica supera los 500 millones de dólares. La industria nacional, que se concentra en la producción de genéricos, crece al 8% anual, <http://www.consumidoresandinos.com/documentos/campanas/3/estudios/medicamentosecuador.pdf>, Quito, 2009.
52. GUIOT, JEAN, Diseño de la Organización, Editorial Legis, Santafè de Bogotà, 1992.
53. GUIASOLA, MARISA, De la imagen a la experiencia, una construcción comunicativa, www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n32/mguisola.html, 2002.
54. HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, ANA J., Planificar la Comunicación, Revista Latina de Comunicación Social, número 48, La Laguna (Tenerife), <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm>, Marzo de 2002.
55. HERRERA MARTÍNEZ, GABRIELA, ¿Vale la pena invertir en comunicación organizacional?, Ed. Mico Panoch, Argentina 2004.
56. INBIOQUIM, Casa abierta al tiempo - Universidad Autónoma Metropolitana, Ciencias Biológicas y de la Salud biotecnología, Ingeniería Económica, Proyecto: "Diseño de una planta industrial para la elaboración de un medicamento antihipertensivo en forma de tableta con ajmalicina como principio activo obtenido a partir de un cultivo de células vegetales de *catharanthus roseus*", <http://148.206.53.231/UAMI10636.PDF>, 2009.
57. INFORPRESS, Capital Humano y IE (Instituto de Empresa), El liderazgo en Comunicación Interna, España, 2002.
58. KOONTZ HAROLD y WEIHREICH HEINZ, Elementos de Administración. Edición: McGraw-Hill, Madrid. 1991.
59. KOONTZ HAROLD y WEINHIRCH HEIZ, Cultura Empresarial: Como elaborar una correcta cultura en los negocios, Concepto de cultura, Cultura de negocios, Administración de Empresas, Estrategia organizacional. Gestión de personal. RRHH (recursos humanos). Reingeniería, Administración una perspectiva global, Mcgraw-hill, Onceava edición, 2010.
60. LARCON Y REITTER, Identidad Corporativa, Kets de Vries, Boston EEUU, 1984.

61. LE MONDE, DIARIO FRANCÉS, Diario Hoy, Noticias de Ecuador, Actualidad, 'Ecuador desafía a la industria farmacéutica', <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-desafia-a-la-industria-farmaceutica-dice-diario-frances-le-monde-375495.html>, 29/Octubre/2009.
62. LEONHARDT, EDGARDO, Arsfenamina, Categoría: Fármacos en desuso, www.digipharma.org/digi/Industria_farmac%C3%A9utica, 2010.
63. LÓPEZ-CASARES, HELENA, Extracto del libro La comunicación interna de Jesús García Jiménez, catedrático de la facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, La identidad corporativa: ¿qué elementos definen a una empresa?, Editorial DIAZ DE SANTOS, Edición 2004.
64. LOSADA DÍAZ, J.C., Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing, Barcelona: Ariel. 2004.
65. MALDONADO, PEDRO, Esta industria en Ecuador crece con salud y dinero, Redacción Quito/ Revista LIDERES ECUADOR, Mercados, <http://www.revistalideres.ec/2009-03-23/Mercados/Noticia-Principal/LD090323P18MERCADOS.aspx>, 2009.
66. MARTÍN ESTÉVEZ, ING. ANA IBIS, La Industria Farmacéutica. Comercialización y Vigilancia de los productos farmacéuticos, El Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red, <http://www.bioenlace.com/trabajos79/industria-farmaceutica-cubana/industria-farmaceutica-cubana2.shtml>, 2008.
67. MARTINI, NATALIA, Imagen Corporativa, Imagen, NM Comunicaciones™, rppnet™, 2009.
68. MOARA VANEGAS, CARLOS, La Comunicación Organizacional en la empresa moderna, <http://camova.lacoctelera.net/post/2008/09/21/la-comunicacion-organizacional-la-empresa-moderna>, 2008.
69. MONSALVE, La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Monte Avila, Caracas, 1989.
70. MORALES F. EDUARDO, Dirección de Comunicación empresarial e institucional. Gestión 2000, Barcelona. 2001.
71. MORALES SERRANO, FRANCISCA, La Comunicación Interna, Herramienta Estratégica de Gestión para las Empresas, Barcelona, 2005.
72. MORERA LLACUNA, JAIME, La Comunicación en las Organizaciones, www.internetmtas.es, 2010.

73. NAVAS, NOEMI, Grandes fusiones para salvar a las farmacéuticas, Bitácora Farmacéutica, www.bitacorafarmacéutica.wordpress.com, 2009.
74. NIEVES CRUZ, FELIPE, Comunicación Organizacional, Comunicación Estratégica, México, 2006.
75. NM COMUNICACIONES, Portal de Relaciones Públicas, Identidad Corporativa, <http://www.rppnet.com.ar/identidad.htm>., 2007.
76. O'BRIEN, KEVIN J., Tecnologías de la información y la comunicación, Mobile TV Spreading in Europe and to the U.S. (en inglés), NYTimes.com, 2009.
77. OCIOCRÍTICO, GRUPO, Reducirá su plantilla del 10%, Pfizer cierra la compra de Wyeth por 52.000 millones de euros, Diario Hispano Crítico de México, Sección Noticias, www.ociocritico.com, Copyright 2006.
78. OGRIZEK, MICHEL, Comunicación Empresarial, Gestionando nuevos riesgos de la comunicación corporativa, Concordia Foundation 21, DIRCOM, Análisis de la Comunicación, Edición PDF, 2008.
79. OMALENDI, GABRIELA, Cómo realizar un plan de comunicación. Ed. Dick Bigh, Argentina 2003.
80. OTERO ALVARADO, MA. TERESA, Relaciones Públicas y Protocolo. Laurea, Sevilla, 2002.
81. PÉREZ, RAFAEL ALBERTO, Estrategias de Comunicación, Editorial Ariel, 2001.
82. PETER, GEORGE, La inflación de los medicamentos inútiles, Revista El Correo de la UNESCO, No.8, http://bvs.sld.cu/revistas/far/vol31_2_97/far09297.htm, 1987.
83. PFIZER, ECUADOR, Informe RSE, Sitio Web Oficial Pfizer, www.pfizer.com.ec, 2008-2009.
84. PFIZER, ECUADOR, Sitio Web Oficial Pfizer, www.pfizer.com.ec, 2008.
85. PFIZER, ECUADOR, Sitio Web Oficial Pfizer, www.pfizer.com.ec, 2009.
86. PORTAL DE MEDICINA ESTÉTICA, Diccionario Técnico, Revista de Medicina Estética y especialidades afines, Medicamento, http://www.med-estetica.com/Cientifica/Diccionario_Tecnico/index.html?letra=m, www.med-estetica.com, Resolución óptima 800x600© Copyright 2002, 2003.
87. PORTAL INFORMATIVO ALTO NIVEL, www.altonivel.com.mx, 2009.

88. PROGRAMA FORMUJER, Estrategia de comunicación: una herramienta para la gestión de políticas de formación y equidad, Montevideo: CINTERFOR, 2003. (Materiales didácticos).
89. RIBEIRO, LAIR, La Comunicación Eficaz, Editorial Urano, Barcelona, España, 1996.
90. ROBBINS, STEPHEN, Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice-Hall, México, 1991.
91. ROBLES, MIGUEL ÁNGEL, El ejemplo de El Monte y CajaSur (tesina), La comunicación interna en las entidades financieras andaluzas. Facultad de Comunicación, Sevilla, 2001.
92. ROIZ, MIGUEL, Comunicación, Medios de comunicación, Medios de comunicación masivos, Surgimiento de la sociedad de masas, La sociedad persuasora. Control cultural y comunicación de masas, Edición 2002.
93. RUBIO, FABIÁN, Material de Cátedra de Comunicación Corporativa y Públicos Internos para la Universidad de las Américas, Octubre del 2006.
94. RUIZ MARTÍNEZ, ING. MARCEL, Administración de Proyectos II, Unidad I. Administración de la Comunicación del Proyecto, Tema 2. Planeación de la comunicación, 2002.
95. SALINAS, OSCAR JAVIER, Organizar con éxito la comunicación, Reto de las empresas en el nuevo siglo, comunicación organizacional, Abril 2001.
96. SÁNCHEZ, LEILA, Noticias de la Industria, Los Nuevos Compuestos: El fuerte mercado farmacéutico, <http://www.boletinfarmacos.org/062004/Noticias%20de%20la%20Industria.htm>, Gestión (Ecuador), Marzo 2004.
97. SANTA JULIANA, GERMÁN, Tecnologías de la información y la comunicación, Tecnologías de la información, Artículos destacados, La sustitución de teléfonos móviles por fijos sigue acelerándose, La Flecha, tu diario de ciencia y tecnología, 2007.
98. SAYAGO, LEONARDO ENRIQUE, Investigación de la Comunicación en las Organizaciones, www.comunicaciontotal.com/trabajos3/investcomun/investcomun, UNAB, Colombia, 2009.
99. SCHEIN, EDGAR H., La Cultura Empresarial y Liderazgo, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España, 1988.

100. SCHEINSOHN, DANIEL, Comunicación Estratégica, Management y Fundamentos de la Imagen Corporativa, Ediciones Macchi, 2006.
101. SOITU, soitu.es, actualidad, economía, farmacéutica, sanidad, salud, fármacos, ecuador, patentes, Ecuador ratifica que la salud está "por encima" de los intereses comerciales, EFE, http://www.soitu.es/soitu/2009/10/29/info/1256790788_078096.html, 2009.
102. STONIER, PETER D, Careers with the Pharmaceutical Industry, Industria, Farmacología, Industria farmacéutica, Editorial John Wiley & Sons, 2003.
103. TROMBETTA, BILL, Pharmaceutical Executive, Industry Audit, For the fourth year in a row, Pharmaceutical Executive slices and dices the numbers to learn who's really on top, <http://pharmexec.findpharma.com/pharmexec/article/articleDetail.jsp?id=177964>, Sep 1 2005.
104. TURBO 3, Polígono las Salinas SANT BOI – Barcelona – Spain, www.turbo3.com, 2009.
105. VALLE, MÓNICA, La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI, Razón y Palabra, <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>, 2009.
106. VAN RIEL, CEES B.M., Comunicación Corporativa, Comunicación. Identidad corporativa. Imagen corporativa. Comunicación de dirección. Marketing. Enfoques de interés. Responsabilidades centrales. Estilo corporativo. Cultura corporativa. Estudio global. Método de Estrella de Lux. Formación, Pretince Hall. España, 1997.
107. VÁSQUEZ, CARLOS EDUARDO, Aspectos Fundamentales de la Comunicación Corporativa, Modelo de Comunicación Corporativa para la Fundación Universitaria de Oriente, Guía de trabajo 2, curso comunicación y organizaciones, 2001.
108. VÁSQUEZ, MST. MIGUEL, Material de doctorado, Cultural y Clima Organizacional, Quito mayo 8 del 2008.
109. VILLAFAÑE, JUSTO, Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas, Madrid: Pirámide, 1999.
110. VILLAFAÑE, JUSTO, Imagen Positiva. La gestión profesional de la imagen corporativa. Pirámide, Madrid. 1999.
111. VILLANUEVA BARAHONA, JULISSA, Portada - Secciones - Informe - Noticia, Laboratorios: Las farmacéuticas son parte de la historia local, <http://www.expreso.ec/ediciones/2009/03/29/informe/laboratorios-las->

farmaceuticas-son-parte-de-la-historia-local/default.asp?fecha, expreso.ec, 2009.

112. VILLANUEVA, CARLOS GARCÍA, La industria farmacéutica en América Latina, Industria, Farmacología, Industria farmacéutica, Instituto Mexicano del Seguro Social, Secretaría General, Departamento de Asuntos Internacionales, 1982.
113. WYETH COLOMBIA, Liderando el Camino hacia un Mundo más sano, Nuestra Organización, Página oficial Wyeth Colombia: http://www.wyeth.com.co/T_AZUL/nuestra_organizacion.htm, 2009.
114. WYETH, ECUADOR, Sitio Web Oficial Wyeth, www.wyeth.es, 2009.
115. WYETH, ESPAÑA, Sitio Web Oficial Wyeth, www.wyeth.es, 2009.
116. ZIMMERMANN, ARTHUR, Gestión del cambio organizacional, Ediciones Abya-Yala, Ecuador, 1998.

ANEXOS

ANTEPROYECTO PARA TRABAJO DE TITULACIÓN

PROPUESTO POR:

Diana Echeverría
María Gabriela Silva

CARRERA:

Comunicación Corporativa 571

NÚMERO DE MATRÍCULA:

105754, 105825

SEMESTRE QUE CURSA:

8to semestre

PROFESOR GUÍA:

Andrés Hernández

FECHA:

26 de octubre del 2009

1- TEMA DE TRABAJO DE TITULACIÓN: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UNA CULTURA CORPORATIVA UNIFICADA, PARTICIPATIVA Y CONSENSUADA; TRAS LA FUSIÓN DE LOS LABORATORIOS FARMACÉUTICOS PFIZER Y WYETH DEL ECUADOR, UBICADOS EN LA CIUDAD DE QUITO.

2- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

Pfizer es un laboratorio biomédico que se dedica a la investigación y desarrollo de medicinas con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas, dándoles vidas más largas, saludables y productivas. Según la revista "Finanzas" de Nueva York, Pfizer actualmente es la mayor farmacéutica del mundo por sus ventas anuales de 70 millones de dólares en el Ecuador.

Pfizer llegó al Ecuador en 1956. Son 52 años de trabajo continuo por la salud de los ecuatorianos. Actualmente cuenta con 150 colegas en sus tres oficinas ubicadas en Quito, Guayaquil y Cuenca".¹¹⁰

¹¹⁰ Pfizer Ecuador. (2008): Sitio Web Oficial Pfizer. www.pfizer.com.ec. 24 de Octubre de 2009. 13:01.

Por otro lado la antigua Wyeth, que ahora es parte de Pfizer, era una compañía farmacéutica “líder en el descubrimiento, desarrollo, fabricación y comercialización de productos farmacéuticos, vacunas, productos de biotecnología y de productos de no- prescripción que mejoran la calidad de vida para la gente en todo el mundo”.¹¹¹

Wyeth fue fundada por John Wyeth & Brother en el año de 1860 en Filadelfia, Estados Unidos, según su sitio Web oficial, “lo que empezó siendo una pequeña farmacia es ahora una de las primeras compañías farmacéuticas y biotecnológicas del mundo”.¹¹² Se desarrolló en más de 80 países alrededor del mundo incluyendo a Ecuador, ubicando su sede corporativa en los EE.UU.

El 15 de octubre del 2009 el laboratorio farmacéutico estadounidense Pfizer Inc., informó haber adquirido a su principal competidor, Wyeth, en una negociación millonaria, cerraron el "matrimonio" corporativo más caro de la industria farmacéutica, que alcanza los “US\$68.000 millones de dólares y que consagrará a la nueva empresa fusionada como líder mundial del sector según The Wall Street Journal”.¹¹³

Se trató de un paso inteligente y necesario para Pfizer ya que ésta se dedica especialmente a píldoras tradicionales, en cambio “Wyeth es un fabricante importante de drogas de biotecnología, vacunas y productos tanto para animales como para el consumo humano”¹¹⁴ y esto le permite a Pfizer diversificar su cartera de productos.

Por otro lado, uno de los problemas de Pfizer era que la mayoría de las patentes de sus medicamentos estrellas están por caducar, aquellos productos que les hacían facturar millones de dólares, representan una gran pérdida

¹¹¹ Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social. (2009): Sitio Web CERES. www.redceres.org. 24 de Octubre de 12:39.

¹¹² Wyeth Ecuador y España 2009. Sitio Web Oficial Wyeth. www.wyeth.es. 23 de Octubre del 2009. 10:53.

¹¹³ Portal Informativo Alto Nivel. www.altonivel.com.mx. 28 de octubre del 2009. 12:45.

¹¹⁴ Grupo Editorial E&N. Estrategia & Negocios. www.estrategiaynegocios.net. 23 de Octubre del 2009. 15:27.

cuando se termina su derecho de propiedad. Wyeth por el contrario tiene productos que recién se lanzaron al mercado con nuevas patentes, lo que les da un fuerte posicionamiento en el mercado.

La alianza busca ampliar e impulsar su cartera de producto y ganar una posición más fuerte en la biotecnología, además de compartir los gastos de inversión de la investigación y desarrollo (I+D) ya que cada año nacen nuevos laboratorios genéricos que no invierten en la investigación y la competencia se hace cada vez más fuerte. Con este proceso de integración, la unión de empresas con un solo nombre: Pfizer, tendrá los mejores activos, personas, líneas de investigación y capacidades en la industria', señaló Jeffrey B. Kindler, Presidente y Director Ejecutivo (CEO) de la nueva empresa. En esta investigación, a partir de este momento, se refiere la fusión con el nombre de Pfizer.

Teniendo en cuenta que al fusionar dos empresas con identidades corporativas diferentes y que cada una de ellas trabaja con un sistema de comunicación interna y externa independiente, se podría ocasionar confusión y contradicción entre sus públicos, por lo que es necesario establecer una cultura definida con un único Plan de Comunicación Corporativa.

Crear un modelo formal de Comunicación Interna en la nueva empresa fusionada permitirá integrar a los públicos internos de ambos laboratorios creando un verdadero y único proceso de comunicación estratégico que se verá reflejado en su imagen y su desarrollo institucional.

Tanto Pfizer como Wyeth son dos gigantes de la industria farmacéutica a nivel mundial que trabajan para el cuidado de la salud, éstas sirven como ejemplo de empresas que se han venido desarrollando sustentablemente en el Ecuador y también han aportado al progreso económico y social del país.

El presente estudio se enfoca en las operaciones que la organización tiene en la ciudad de Quito en donde se ofrece trabajo a más de doscientas personas

beneficiando a sus familias, distribuidores, vendedores, clientes, entre otros, que se favorecen directa e indirectamente de las acciones de Pfizer que brinda una mejor calidad de vida.

3- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Determinar las estrategias comunicacionales que faciliten la fusión de las Culturas hacia una Cultura Corporativa unificada, participativa y consensuada del nuevo laboratorio farmacéutico Pfizer.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Presentar las empresas Pfizer y Wyeth y sus Culturas Corporativas estableciendo sus semejanzas y diferencias.
- 2) Contextualizar teóricamente la Comunicación Interna y su público en las empresas.
- 3) Definir los parámetros adecuados para crear una Cultura Corporativa en la nueva empresa fusionada Pfizer.
- 4) Analizar la situación actual de las culturas corporativas de los laboratorios farmacéuticos en estudio.
- 5) Desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para crear una única Cultura Corporativa en la nueva empresa fusionada.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para esta propuesta se aplicará un enfoque mixto, ya que se combinará información cualitativa y cuantitativa; lo que ayudará a conocer los principales problemas comunicacionales que tienen los públicos internos de cada laboratorio farmacéutico Pfizer y Wyeth, al unirse para formar una sola cultura corporativa de la nueva Pfizer y de esta forma establecer las posibles soluciones a los mismos.

En esta investigación se trabajará con diferentes instrumentos de recolección de información como:

- a) Entrevistas al personal de mando medio y directivos de la Pfizer-Wyeth (Quito-Ecuador).
- b) Entrevistas al personal del departamento de comunicación y relaciones públicas de la Pfizer-Wyeth (Quito-Ecuador).
- c) Encuestas al personal interno de la nueva Pfizer.
- d) Observación de campo en el día a día de trabajo de diversas áreas de la nueva empresa fusionada.
- e) Consulta en fuentes primarias: Páginas WEB y Herramientas de comunicación interna de la empresa: revistas, folletos, libros, manuales, videos, etc.
- f) Fuentes secundarias. Libros especializados sobre cultura organizacional y estrategias de comunicación corporativa para mejorar la comunicación interna de las organizaciones.

Desde luego, “la relación investigador - participante es interdependiente bajo ésta óptica se reconoce la influencia de los valores del investigador”.¹¹⁵ Por esta razón, las investigadoras opinan directamente en la investigación realizada a lo largo del trabajo.

Se manejarán dos tipos de alcance: se realizará un estudio exploratorio - descriptivo, el que permite relacionar las variables y presentar propuesta, este estudio es indispensable en la investigación para elaborar una acertada propuesta de un plan de Comunicación para establecer una cultura corporativa unificada, participativa y consensuada en la fusión de Pfizer y Wyeth.

La investigación se llevará a cabo con el personal del laboratorio Pfizer situado en:

*Av. Manuel Córdova Galarza Km. 1 Vía a la mitad del mundo.

La estimación de parámetros y la selección de la muestra se deberán realizar con sus públicos internos que se encuentran en un nivel de relación directa con la organización. La población a investigar son todos los públicos internos que trabajan en la empresa fusionada Pfizer de la ciudad de Quito; para la muestra se utilizará la fórmula homogénea. Los ciudadanos a encuestarse serán escogidos de manera aleatoria.

N= Según el departamento de Recursos Humanos de Pfizer, la farmacéutica tiene 250 empleados.

E= Margen de error de 0,04

n:	N	:	n:	250	n:	179
personas						
	$E^2 (N-1)+1$			$0,0016(249)+1$		

¹¹⁵ Hernández, Roberto. (2006): Op. Cit. p. 16.

En el desarrollo de este anteproyecto se presenta cuatro situaciones:

- 1) Identificación del Problema.
- 2) Situación ideal: Donde se presenta todo el conocimiento del tema, conceptos, teorías, autores representativos de la comunicación, etc. Expuestos en el marco teórico referencial.
- 3) Situación actual: Se determina mediante la investigación, es aquí donde se usa los instrumentos de recolección de información sobre la población previamente establecida.
- 4) Situación deseada o esperada: Por medio de la propuesta se da solución a los problemas, después de analizar los resultados de la investigación, aquí también se demuestra la relevancia social de la propuesta

5. TEMARIO INICIAL

CAPITULO I

1.1 EL MUNDO FARMACÉUTICO

- 1.1.1. Historia de la industria
- 1.1.2. El poder de la industria farmacéutica
- 1.1.3. Características del negocio de los medicamentos
- 1.1.4. Desarrollo de los laboratorios para el cuidado de la salud en el Ecuador

1.2. PFIZER POR UN MUNDO MÁS SALUDABLE

- 1.2.1. Conoce a Pfizer
- 1.2.2. Antecedentes de Pfizer
- 1.2.3. Historia de Pfizer
- 1.2.4. Estructura de Pfizer
- 1.2.5. Labor de Pfizer
- 1.2.6. Misión, Visión y Objetivos de Pfizer
- 1.2.7. Organigrama
- 1.2.8. Áreas de trabajo
 - Línea Animal
 - Línea de Consumo
 - Línea Biofarma
 - Línea Nutricional
- 1.2.9 Imagen Corporativa
- 1.2.10 Comunicación Interna e Instrumentos de comunicación
- 1.2.11 Responsabilidad Social Empresarial
- 1.2.12 Gestión Administrativa
- 1.2.13 Recursos Humanos

1.3 WYETH CONSTRUYENDO UN MUNDO MÁS SANO

- 1.3.1 Hablando de Wyeth

- 1.3.2 Antecedentes de Wyeth
- 1.3.3 Estructura de Wyeth
- 1.3.4 Labor de Wyeth
- 1.3.5 Misión, Visión y Objetivos de Wyeth
- 1.3.6 Áreas de trabajo
 - Línea de Consumo
 - Línea Farma
- 1.3.7 Gestión Administrativa
- 1.3.8 Recursos Humanos
- 1.3.9 Comunicación Organizacional y herramientas de comunicación

CAPÍTULO II

2 LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA, LA RESPUESTA A LAS NUEVAS NECESIDADES CORPORATIVAS

2.1 EL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN

- 2.1.1 Elementos del Proceso de Comunicación
- 2.1.2 Teorías de la comunicación
- 2.1.3 Comunicación Corporativa
- 2.1.4 Tipos de comunicación
- 2.1.5 Enfoque de Interés de la Comunicación Corporativa
- 2.1.6 Tics y Mass Media

2.2 COMUNICACIÓN INTERNA

- 2.2.1 La gestión de la comunicación interna
- 2.2.2 Objetivos de la comunicación interna
- 2.2.3 Los protagonistas: Los públicos internos
- 2.2.4 La comunicación en un proceso de fusión

2.3 CULTURA CORPORATIVA

- 2.3.1 La cultura, la forma de pensar de la organización
- 2.3.2 Definición y características

- 2.3.3 Los valores compartidos un eje primordial de la cultura corporativa
- 2.3.4 La forma de transmitir la cultura Corporativa
- 2.3.5 Relación clima laboral y cultura organizacional

2.4 IDENTIDAD CORPORATIVA

- 2.4.1 Significado de la Identidad Corporativa
- 2.4.2 La Identidad un conjunto de elementos
- 2.4.3 Relevancia de la Identidad Corporativa
- 2.4.4 Métodos de medición

2.5 IMAGEN CORPORATIVA

- 2.5.1 El camino a la formación de la imagen
- 2.5.2 Métodos de medición en la práctica
- 2.5.3 La importancia de la imagen: La imagen es todo

CAPÍTULO III

3 ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES

- 3.1 Surgimiento de la Comunicación Estratégica
- 3.2 Finalidad de las estrategias comunicacionales
- 3.3 Investigación
- 3.4 Identificación de los públicos
- 3.5 Planificación
- 3.6 Objetivos
- 3.7 Métodos
- 3.8 Tácticas
- 3.9 Factores de las estrategias de comunicación
- 3.10 Alcances de las estrategias
- 3.11 Análisis permanente de resultados
- 3.12 Evaluación
- 3.13 Seguimiento

CAPÍTULO IV

4 DETERMINACIÓN DEL DIAGNÓSTICO. ANALIZANDO LOS RESULTADOS.

- 4.1 Metodología
- 4.2 Estimación de parámetros
- 4.3 Población
- 4.4 Instrumentos de investigación. Las herramientas.
 - 4.1.1 Encuestas
 - 4.1.2 Entrevistas
 - 4.1.3 Dialogo
 - 4.1.4 Observación
- 4.5 Tabulación.
- 4.6 Conclusiones y Recomendaciones

CAPÍTULO V

5 LA SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS

- 5.1 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN, PARA ESTABLECER UNA CULTURA CORPORATIVA UNIFICADA, PARTICIPATIVA Y CONSENSUADA; TRAS LA FUSIÓN DE LOS LABORATORIOS FARMACÉUTICOS PFIZER Y WYETH DEL ECUADOR, UBICADOS EN LA CIUDAD DE QUITO.

6.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

“La industria farmacéutica es un sector empresarial dedicado a la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento y prevención de las enfermedades”.¹¹⁶ Los fármacos dosificados, como pastillas, cápsulas, soluciones, etc.; que fabrican, preparan y comercializan los laboratorios farmacéuticos están sujetos a una variedad de leyes y reglamentos con respecto a las patentes, las pruebas y la comercialización de los productos.

La investigación y desarrollo (I+D) es uno de los factores más relevantes de la industria pero por la gran inversión y tiempo que éste amerita no todas las compañías lo pueden hacer. En lo que se refiere a la creación de nuevos fármacos cada etapa de prueba con animales domésticos o con seres humanos, “tiene que recibir la autorización de los organismos reguladores nacionales”.¹¹⁷ Con el respectivo permiso se concede la patente por un período de unos 15 años a partir de la fecha de autorización. “Una vez que expira la patente, cualquier empresa que cumpla las normas del organismo regulador puede fabricar y vender productos con el nombre genérico”.¹¹⁸

En las compañías que se dedican a la IyD uno de los principales problemas es la pérdida de las patentes de sus medicamentos estrella, aquellos productos que les hacían facturar millones de dólares, representan una gran pérdida cuando se termina su derecho de propiedad, además a esto se le suma la fuerte competencia de los fabricantes de genéricos, que incluye cada año más y más productos para el crecimiento de los laboratorios genéricos.

¹¹⁶ Villanueva, Carlos. (1982): La industria farmacéutica en América Latina. Industria, Farmacología. Industria farmacéutica. Instituto Mexicano del Seguro Social Secretaría General. Departamento de Asuntos Internacionales. p. 42.

¹¹⁷ Barrera, Julián; Meza, Néstor. (1997): Planeación Estratégica de la Industria Farmacéutica. Industria Farmacología. Industria farmacéutica. Instituto Mexicano del Seguro Social. Secretaría General. Departamento de Asuntos Internacionales. p. 24.

¹¹⁸ Stonier, Peter. (2003): Careers with the Pharmaceutical Industry. Industria, Farmacología. Industria farmacéutica. John Wiley & Sons. p. 37.

Uno de los grandes laboratorios biomédicos que se dedican a la Investigación y desarrollo es Pfizer, el cual “se fundó en EEUU en 1849 y en 1950 expandió sus operaciones hacia Centroamérica, ubicándose en Ecuador desde 1956 con lo que ya son 53 años de servicio en el país”.¹¹⁹ La farmacéutica manejaba cerca de 90.000 empleados en más de 150 países alrededor del mundo y puntualmente en el Ecuador operaban aproximadamente 150 trabajadores distribuidos entre las tres ciudades en donde se encuentra la empresa, es decir: Quito, Guayaquil y Cuenca. El lema de Pfizer es: Trabajando juntos por un mundo más saludable por lo que principalmente busca desarrollar medicinas innovadoras para ponerlas al servicio de los pacientes y de esta manera promover la prevención de enfermedades, con lo que puede apoyar a los programas de salud pública. Es por ello que se reconoce a Pfizer como una empresa que se distingue en el medio por dos pilares fundamentales en este mercado: investigación y desarrollo de nuevas medicinas, resultados que a lo largo de los años han beneficiado a todos los ecuatorianos. El laboratorio tiene cuatro divisiones; Línea Animal, ésta incluye todos los estudios y desarrollo de productos veterinarios, Línea de Consumo los productos de acceso general sin receta médica, Línea Biofarma son aquellos productos especializados en enfermedades y Línea Nutricional como su nombre lo indica son los productos que se encargan de mejorar la nutrición como suplementos, vitaminas, leches para recién nacidos, etc.

Otra farmacéutica reconocida en el mundo entero por su investigación y desarrollo era Wyeth que tras una compra millonaria ahora pasará a ser parte de Pfizer “(una oferta de compra en efectivo y acciones sobre su homóloga Wyeth por valor de 68.000 millones de dólares)”.¹²⁰ “La empresa estadounidense Pfizer, la mayor farmacéutica del mundo, anunció ayer que

¹¹⁹ Pfizer Ecuador. (2008): Sitio Web Oficial Pfizer. www.pfizer.com.ec. 24 de Octubre de 2009. 10:53.

¹²⁰ Diario Crítico de México. Diario Hispano Mexicano. Noticias. Reducirá su plantilla del 10%. Pfizer cierra la compra de Wyeth por 52.000 millones de euros. Grupo Ociocrítico.com. Copyright 2006, 27 de Enero del 2009. 12:07am.

recibió el aprobado de las autoridades reguladoras de comercio en Estados Unidos y Canadá para completar la compra de la empresa Wyeth".¹²¹

Wyeth se caracterizó por ser una compañía internacional que obtuvo presencia en más de 80 países, y cuya sede corporativa se encontraba en los EE.UU, "desde su fundación en 1860".¹²² "Wyeth es una de las compañías líderes en productos farmacéuticos y del cuidado de la salud. Somos una compañía orientada a la investigación y nos centramos en el desarrollo de medicamentos innovadores que realmente puedan marcar una diferencia en la vida de las personas y también responder a necesidades médicas aún no cubiertas".¹²³

Se puede decir que Wyeth transformó la industria farmacéutica, pues la que comenzó siendo una farmacia más en Filadelfia, como tantas otras, se convirtió en uno de los laboratorios farmacéuticos y biotecnológicos del mundo dedicados a la investigación. Wyeth es una empresa farmacéutica preocupada por la investigación, es una organización que desarrolla productos para el cuidado de la salud que mejoran la vida, cuenta con dos divisiones en lo que se refiere a los productos; línea de consumo que son todos aquellos productos que se pueden vender sin prescripción médica y la línea farma que son aquellos productos que necesitan de prescripción de un profesional de la salud.

Tanto Pfizer y Wyeth llegaron a tener gran aceptación en sus públicos internos y externos gracias a su esfuerzo y trabajo y ahora con la fusión de los laboratorios es fundamental cuidar la comunicación que éstos transmiten y que les ayuda a relacionarse y adaptarse en las sociedades.

La comunicación es un instrumento indispensable para transmitir información, si esto funciona en todo momento de las vidas, aún con mayor razón se aplica en

¹²¹ Artículos relacionados sobre la Industria Farmacéutica. www.bitacorafarmaceutica.wordpress.com, 24 de Octubre del 2009, 11:23am.

¹²² Wyeth España 2009. Sitio Web Oficial Wyeth. www.wyeth.es. 23 de Octubre del 2009. 10:53.

¹²³ *Ibidem*.

organizaciones, donde el objetivo es manejar estrategias comunicacionales para que los mensajes lleguen como se quiere que sean percibidos.

“La comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos, por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y de otros entornos y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información. La comunicación es de suma importancia para la supervivencia de especies gregarias, pues la información que ésta extrae de su medio ambiente y su facultad de transmitir mensajes serán claves para sacar ventaja del modo de vida social”.¹²⁴

Los medios de comunicación masivos o de masas, también conocidos como mass media “son los medios de comunicación recibidos simultáneamente por una gran audiencia, equivalente al concepto sociológico de masas o al concepto comunicativo de público”.¹²⁵ Los mass media tienen tres objetivos principales con su público: formar, comunicar y recrea. A medida que cumplen con estos cometidos, benefician por supuesto económicamente a los que los dirige, además de permanentemente influir de forma ideológica a su público.

Todas las personas alrededor del mundo están, de una manera u otra, expuestas constantemente a cualquier tipo de mass media, ya que en la actualidad la sociedad los utiliza de forma indispensable para comunicarse y como herramienta en asuntos económicos, sociales y políticos. El público al que están destinados estos medios poseen básicamente tres características: ser grande, heterogéneo y anónimo, y por ello para conseguir llegar realmente a estas masas, estos medios deben ser cada vez más rápidos y eficaces.

El avance de la tecnología ha sido de gran ayuda a través de las Tics. En la época en la que se vive es cada día más común tener todo tipo de información

¹²⁴ Turbo 3. Polígono las Salinas, Calle Asturias 6 esq. Castelló. SANT BOI. Barcelona. Spain. www.turbo3.com. Enero 25 del 2010. 14:35pm.

¹²⁵ Fajardo, J.C. (1992): Comunicación, Medios de comunicación, Medios de comunicación masivos, Surgimiento de la sociedad de masas. Comunicación de masas y pensamiento político. p. 32.

al alcance de todos y es sólo cuestión de segundos para obtenerla a través de diversos medios que se desarrollan y perfeccionan cada día. Actualmente se puede comunicarse con personas al otro lado del planeta, establecer negocios con ellos mediante teleconferencias u otro medio de comunicación, conocer información de otro país, estar al tanto de lo último en cualquier área de interés y en fin un sin número de oportunidades que se pueden acceder con el desarrollo y avance de las beneficiosas TICS o también conocidas como tecnologías de la información y la comunicación.

Por la gran influencia en la opinión y los hábitos de la gente, son el objetivo de gobiernos y empresas. Han ayudado de manera decisiva al proceso de globalización, puesto que permiten que cualquier persona pueda acceder a información de cualquier lugar en cualquier momento, y cada vez con mayor rapidez, por lo que han colaborado en la expansión y estandarización de los gustos culturales de la población mundial. Son objeto de estudio de disciplinas muy diversas, desde la sociología hasta la economía, pasando por el arte y la filosofía.¹²⁶

Éstas TICS agrupan los elementos y las técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, Internet y telecomunicaciones. Con tantos beneficios y con un desarrollo cada vez mayor y más rápido, las Tics son cada vez más importantes en la vida de las personas, de hecho se podría decir que se han convertido en medios indispensables para el estilo de vida que se lleva en la actualidad. Es por esto que se las conoce a las mismas también como Sociedad de la Información, debido principalmente por un invento que revolucionó al mundo, el Internet. Gracias a éste, la información que antes era muy limitada ahora se puede acceder desde cualquier parte del mundo, el contacto entre personas es eficaz y rápido ha facilitado los negocios y las relaciones personales, rompiendo así las barreras de la información.

“Las TIC conforman el conjunto de recursos necesarios para manipular la información y particularmente los ordenadores, programas informáticos y redes

¹²⁶ Roiz, Miguel. (2002): Comunicación, Medios de comunicación, Medios de comunicación masivos, Surgimiento de la sociedad de masas. La sociedad persuasora. Control cultural y comunicación de masas. p. 21.

necesarias para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla.

Se puede reagrupar las TIC según:

- Las redes
- Los terminales
- Los servicios¹²⁷

Entre las redes que actualmente están disponibles se puede encontrar:

- Telefonía Fija: El método más básico para una conexión a Internet es mediante la telefonía básica que a pesar de que no tiene las ventajas de la banda ancha es muy importante en zonas de poder adquisitivo bajo.
- Banda Ancha: Se la prefiere por su velocidad de acceso y la posibilidad de estar conectado permanentemente. Además que permite acceder más fácilmente a fotografía, música y vídeos.
- Telefonía Móvil: Además del uso telefónico, permite acceso a Internet. El crecimiento en ésta área “será un factor clave para dar un nuevo paso en el desarrollo de la Sociedad de la Información”.¹²⁸
- Redes de Televisión: En la actualidad hay cuatro tecnologías en lo que se refiere a distribución de contenidos de redes de televisión.-

¹²⁷ Wakepedia. (2007): Tecnologías de la información y la comunicación. Tecnologías de la información. Wikipedia: Artículos destacados, La sustitución de teléfonos móviles por fijos sigue acelerándose. La Flecha, tu diario de ciencia y tecnología 28 Octubre del 2009. 16:37 pm.

¹²⁸ O'Brien, Kevin. Tecnologías de la información y la comunicación. Mobile TV Spreading in Europe and to the U.S. NYTimes.com. 29 de Noviembre del 2009. 10:34 am.

- “La televisión terrestre, que es el método tradicional de librar la señal de difusión de TV, por ondas de radio transmitida por el espacio abierto. En este apartado estaría la TDT.
- La televisión por satélite, libra la señal vía satélite.
- La televisión por cable es una forma de provenir la señal de televisión directamente a los televisores por cable coaxial.
- La televisión por Internet traduce los contenidos en un formato que puede ser transportado por redes IP, por eso también es conocida como Televisión IP”.¹²⁹
- Redes en el Hogar: Cada día hay más dispositivos con algún tipo de conectividad para el interior del hogar.

Estas redes se pueden implementar por medio de cables y también sin ellos, forma ésta mucho más común por la mayor comodidad para el usuario y porque actualmente muchos dispositivos vienen preparados con este tipo de conectividad.¹³⁰

Como ya se mencionó la comunicación está presente en todos los ámbitos de la vida y es fundamental saber manejarla correctamente en cada uno de ellos; en las empresas por ejemplo la comunicación se entiende como el conjunto de mensajes que se intercambian permanentemente dentro de la misma entre sus integrantes y también la que mantiene con el entorno donde se desarrolla. Sin la comunicación “muy posiblemente no existiría nada, ya que es la base para crear estrategias, planes y programas para la subsistencia de cualquier actividad”,¹³¹ como la actividad empresarial.

¹²⁹ *Ibíd.*

¹³⁰ Administración y Liderazgo. Influencia de las tecnologías de la información y comunicación. Administración, gerencia, tecnología. <http://administracionyliderazgo.blogspot.com>. 12 Diciembre 2009. 1:05pm.

¹³¹ Salinas, Oscar. (2001): Organizar con éxito la comunicación. Reto de las empresas en el nuevo siglo. Comunicación Organizacional. p. 131.

El crecimiento de las empresas se ha ido dando a la par con la globalización, esto ha permitido crear oportunidades estratégicas de negocio para su desarrollo pero también se han generado riesgos que las grandes organizaciones no han experimentado antes, con lo que han nacido nuevas necesidades y retos dentro de las mismas. Anteriormente para las empresas era más fácil identificar y controlar los riesgos que se podían presentar, ya que solo tenían que preocuparse por las áreas de finanzas, de marketing, producción y recursos humanos, pero la creciente competencia y “la globalización han cambiado las reglas del juego por completo”,¹³² ahora las empresas tienen que preocuparse de su activo más importante: su imagen corporativa, que es como la compañía es percibida por sus públicos y lo que está “simboliza”. “Los nuevos riesgos que conllevan las grandes crisis corporativas tienen ahora que ver más con nuevas situaciones geopolíticas y condiciones de mercado”,¹³³ retos medioambientales, enfermedades emergentes, políticas de ética y cumplimiento, preocupaciones y reclamaciones por parte de los nuevos grupos de interés, un nuevo paradigma de la comunicación. Dejando a un lado la reputación corporativa de cada negocio, éstos se ven amenazados a nivel mundial por los riesgos ya mencionados, ya que podrían poner incluso el fin a sus operaciones, desbaratar los mercados y afectar la competitividad debido a la confusión emocional que provocan entre sus públicos en general. A esto se añade su alcance político y la representativa repercusión en los medios.

Hoy en día las empresas no solo se deberían preocupar de ser lucrativas sino también de permanecer en el tiempo con la aceptación de todos sus públicos. Para esto es indispensable cuidar la identidad corporativa y de esta manera proyectar la imagen deseada a través de una comunicación estratégica, eficiente y eficaz, donde se obtendrán resultados beneficiosos y rentables que se desean para la empresa.

¹³² Ogrizek, Michel. (2008): Comunicación Empresarial, Gestionando nuevos riesgos de la comunicación corporativa, DIRCOM. Análisis de la Comunicación. p. 112..

¹³³ Ibídem. p. 112.

Entendiendo a los anteriores términos de la siguiente manera:

- A) **Identidad corporativa:** es aquella percepción que una organización tiene sobre sí misma. Resulta ser la suma de la historia y las estrategias de una empresa.
- B) La **imagen corporativa:** es la percepción que tiene un determinado público sobre su empresa. Tal y como veremos en los próximos minutos, la principal diferencia de ésta con respecto a la imagen, se centra en que aquélla se refiere a la actividad organizada por parte de una empresa de difundir en un ambiente determinado su propia esencia, ésta (la imagen) alude a la interpretación que los públicos hacen de dichos actos. Así pues, la personalidad corporativa emana de una institución y la imagen deriva de la evocación que los individuos realizan de la misma a partir de la interacción de sus experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos sobre ella.
- C) Mientras que la **comunicación corporativa** se corresponde con el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa.¹³⁴

Al referirse a la Comunicación Corporativa se puede hablar de todas las actividades, acciones o cualquier forma de expresión que una empresa envía a los públicos, por ello la comunicación corporativa es diferente en cada empresa, ya que debe ser coherente con la personalidad empresarial que posea. De esta forma, la comunicación en la organización debe preocuparse por ver qué instrumentos y herramientas se deben utilizar, a quien se debe dirigir, donde y como desarrollar estrategias, mensajes y contenidos, entre algunos aspectos a tomar en cuenta. Es por ello que la comunicación corporativa encierra todo tipo de interacción que se genere entre la compañía y sus grupos de interés. Siendo desde este punto que se puede diferenciar entre comunicación interna: empleados, accionistas, distribuidores, proveedores, etc.; y comunicación externa: clientes, medios de comunicación, su competencia, entre otros.

La comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante. Algunas corporaciones no la

¹³⁴ Fernández, Ana Belén. La imagen corporativa en los ecosistemas comunicativos locales. Introducción. Universidad de Vigo. p. 2.

utilizan, tan solo publicitan sus productos y sus marcas. Otras van un paso más allá y también hablan de sí mismas: explican quién hay detrás de sus productos, sus objetivos como empresa, sus valores... Algunas corporaciones tienen mala imagen, o una imagen que no se ajusta a la realidad. Para remediarlo hay que hacer una campaña de comunicación corporativa, no solo publicidad. Una campaña de comunicación tanto interna como externa. “Una mala imagen interna frena la productividad de sus empleados; y una mala imagen externa afecta muy negativamente al mercado, porque hoy en día los productos son muy similares y la imagen es decisiva”.¹³⁵

“La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada”,¹³⁶ está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

Referente a la comunicación de una empresa se encuentra la cultura corporativa de la misma donde la Filosofía orienta en todo sentido a la política de la empresa con respecto a todos sus públicos (empleados, clientes, socios, proveedores, organismos, medios de comunicación, socios, comunidad local,...), es decir, con todos los públicos que se ven afectados directa o indirectamente por ella, o lo que es lo mismo, los stakeholders.

Para una empresa es muy importante tener una cultura bien definida ya que es aquello que la va a caracterizar y con lo que va a marcar la diferencia. Para que la cultura de la empresa pueda expresarse, es necesario que no solo la alta gerencia tenga conocimiento sobre la misión y la visión, sino que todas las personas que conforman la organización, desde los más altos directivos hasta el operativo de menor jerarquía dentro de la misma sepan sobre tales. La misión y la visión reflejan el porqué de la existencia de la empresa, los objetivos, la ideología, etcétera. Por lo tanto, es muy importante que todos los integrantes de la organización tengan claro estos factores, ya que si todos van hacia un mismo camino y actúan en función de la misión y la visión, se reflejará en sus acciones la cultura de la empresa.¹³⁷

¹³⁵ Van Riel, Cees. (1997): Op. Cit.

¹³⁶ Vásquez, Carlos. (2001): Aspectos Fundamentales de la Comunicación Corporativa.

¹³⁷ Koontz, Harold; Weihreich, Heinz. (1991): Op. Cit. 11va. Edición.

La cultura empresarial define claramente la identidad de una empresa, transmitiendo sus características y puede desarrollar un espíritu de pertenencia, además de crear un compromiso personal objetivo y claro.¹³⁸

Una cultura bien definida y estructurada sirve de gran ayuda para facilitar la comunicación, puesto que al establecer los componentes de la empresa que forman su estructura interna permite que fluya la comunicación.

El comportamiento corporativo en términos sencillos son todas las acciones y valga la redundancia, los comportamientos que los públicos tienen dentro de la organización, ya que son éstos los que día a día construyen la cultura y por ende es la guía de conducta común de los grupos que conforman la organización.

Si el Comportamiento corporativo son “actuaciones de la organización en el plano funcional y operativo de los procesos productivos (financiero, tecnológico, comercial...)”,¹³⁹ por lo tanto todos los actos cotidianos del comportamiento de una empresa son episodios comunicativos, que denotan una determinada cultura empresarial. A través del comportamiento de los empleados las empresas exportan o difunden información acerca de su identidad, la forma de hacer las cosas y los valores principales. También dentro de la cultura corporativa está la identidad que es la personalidad, lo que verdaderamente es la empresa y “encierra los valores básicos que priman en la organización. La mayoría de los analistas y estudiosos de la materia coinciden en estos tres puntos:

*Toda empresa cuenta con una cultura empresarial.

*La cultura empresarial debe apoyar los planes y la estrategia de la organización.

*Si la cultura existente no sirve hay que modificarla”.¹⁴⁰

¹³⁸ López, Helena. (2004): La comunicación interna. Universidad Complutense de Madrid. Editorial Díaz de Santos.

¹³⁹ Martini Natalia. Imagen Corporativa. Imagen. NM Comunicaciones. rrpnet™.

¹⁴⁰ López, Helena. (2004): Op. Cit.

La cultura empresarial posee una gran amplitud y abarca todas las dimensiones de la compañía, pues refleja el conjunto de valores que posee la organización y conforma el rasgo diferenciador con respecto a sus competidores y al resto del mercado.

Un factor clave de la identidad corporativa es la identidad visual que se compone por todos los signos gráficos externos de la empresa como logotipos, señalización o colores corporativos. “La identidad visual tiene como objetivo definir y consolidar ante los públicos una imagen definida de la empresa, mediante la que se exporte un diseño gráfico homogéneo, que identifique a la organización fácilmente”.¹⁴¹

Toda empresa posee una cultura quiera o no, la diferencia está en que mientras las que poseen conciencia de su importancia la construyen y gestionan de acuerdo a unas líneas coherentes y reales, otro tipo de empresas no se preocupan por su personalidad, descuidando todo aquello que las define y perdiendo, de este modo, la oportunidad de decirle al mercado que es una empresa única y singular. Teniendo en claro que la cultura corporativa se puede transformar, es decir, se puede modificar, en el caso de las fusiones o adquisiciones, cuando los valores y elementos que formaban parte de ella han quedado prácticamente inservibles al verse frente a otro nuevo sistema, se debe modificar la cultura corporativa para que la nueva empresa y sus procesos funcionen correctamente. “Modificar la cultura corporativa de una organización implica que las personas que la integran deberán cambiar “la forma de hacer las cosas”, esto significa que entrarán en juego las reacciones emocionales, las cuales pueden actuar como barrera contra ese cambio”.¹⁴²

Para poder fusionar dos grandes culturas corporativas diferentes es esencial utilizar estrategias comunicacionales apropiadas, la importancia de la

¹⁴¹ *Ibíd.*

¹⁴² Sánchez, Leila. Noticias de la Industria. Los Nuevos Compuestos: El fuerte mercado farmacéutico. <http://www.boletinfarmacos.org>. Editorial Gestión. Ecuador. Marzo 2006. 5 de Septiembre del 2010.

comunicación es un hecho, una herramienta que sirve en diversas circunstancias dentro de una institución como por ejemplo en un proceso de fusión, el cual resulta un gran cambio en la cultura corporativa y en sus integrantes.

Cuando dos organizaciones deciden unirse muchos elementos entran en juego, tanto emociones como cambios y aspectos intangibles se deben tomar en cuenta para no poner en riesgo la correcta gestión estratégica de las comunicaciones internas. “En ese sentido, una correcta planificación e implementación de la estrategia comunicacional interna puede contribuir en gran forma a que la fusión se realice con éxito”.¹⁴³

Respecto a las estrategias de comunicación, éstas son el conjunto de herramientas y tácticas que vamos a utilizar para establecer una cultura corporativa unificada, participativa y consensuada; tras la fusión de los laboratorios farmacéuticos Pfizer y Wyeth del Ecuador, ya que la “Estrategia de Comunicación debe ser coherente y funcional a los ejes conceptuales y metodológicos de la política y de la intervención diseñada y refiere al conjunto de prácticas e instrumentos de intercambio comunicacional dirigidos a mostrar una realidad nueva (informar), cuestionar y revisar lo previo (generar opinión), modificar prácticas y actitudes (tomar decisiones)”,¹⁴⁴ de esta manera se debe asegurar que la estrategia comunicacional sea bien llevada, crear una actitud cooperativa y participativa por parte de todos quienes pasan a integrar la nueva Pfizer y de esta manera tener resultados positivos para toda la organización.

¹⁴³ Arriagada, José. La primera consultora chilena especializada en comunicación interna estratégica. ¿Cómo gestionar la comunicación interna en una fusión? Comunicación Interna en Chile. Santiago de Chile. Insidecom. p. 23.

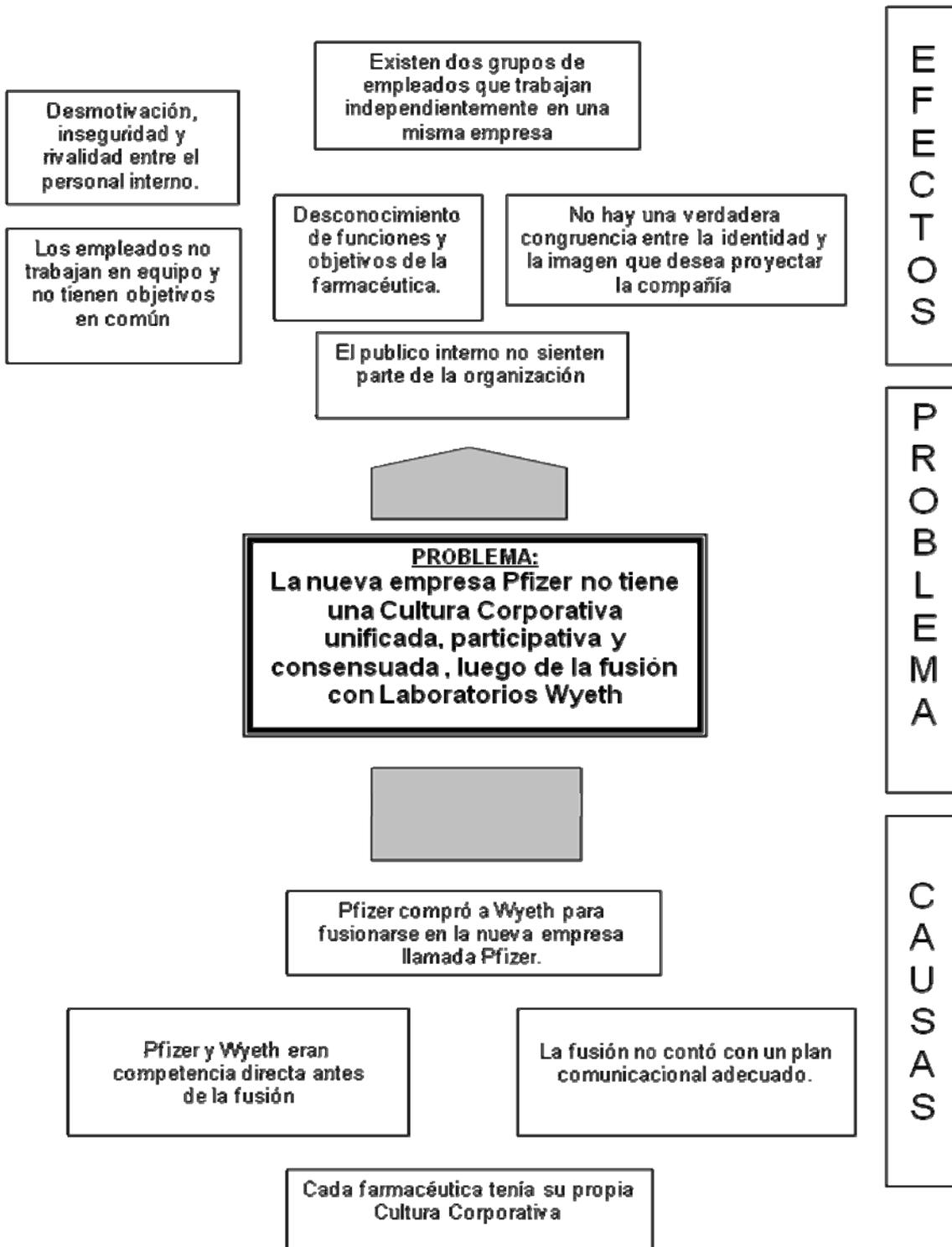
¹⁴⁴ Programa Formujer. (2003): Estrategia de comunicación: una herramienta para la gestión de políticas de formación y equidad. Montevideo: CINTERFOR. p. 115. (

BIBLIOGRAFÍA

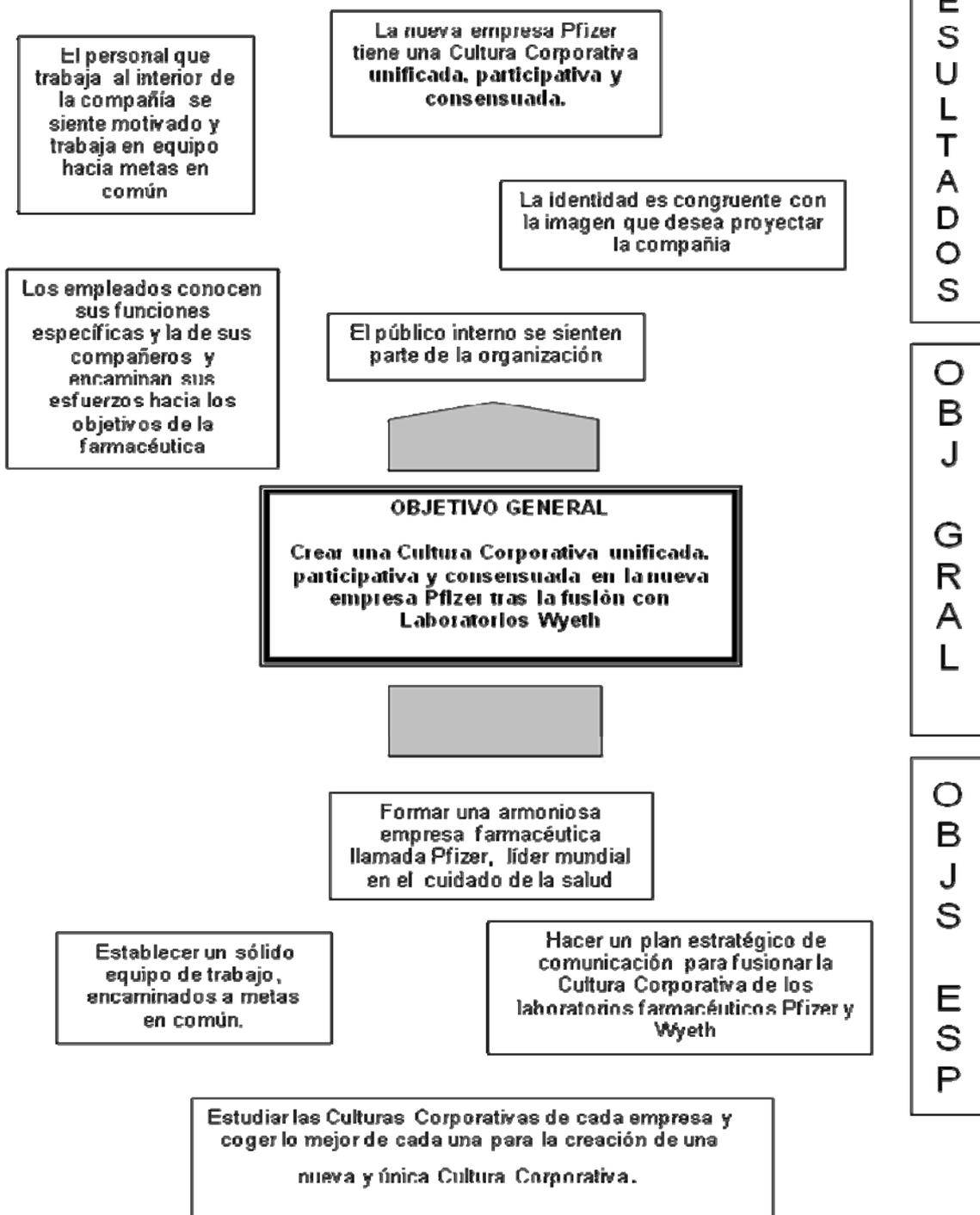
1. ÁLVAREZ, T. y CABALLERO, M.: Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. Paidós, 2001.
2. Artículos relacionados sobre la Industria Farmacéutica, www.bitacorafarmacéutica.wordpress.com, 24 de Octubre del 2009, 11:23.
3. CAPRIOTTI, Paul: Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel, 1999.
4. CELAYA, Javier; HERRERA, Pau: Comunicación empresarial 2.0. Barcelona. Brupo BPMO. 2007. Documento en línea en Dosdoce.com. Ver documento. Última consulta: 14 de julio de 2009.
5. CERVERA FANTONI, Angel Luis.: "Comunicación total". Esic, Madrid, 2004.
6. Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, Sitio Web CERES, www.redceres.org, 24 de Octubre de 2009, 12:39.
7. COSTA, Joan: La imagen de marca. Un fenómeno social. Barcelona: Paidós. Paidós Diseño 02. 2004.
8. Grupo Editorial E&N, Estrategia & Negocios, www.estrategiaynegocios.net, 23 de Octubre del 2009, 15:27.
9. LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.): Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing. Barcelona: Ariel. 2004.
10. Noemi Navas, Grandes fusiones para salvar a las farmacéuticas, Bitácora Farmacéutica, www.bitacorafarmacéutica.wordpress.com, 26 de Octubre 2009,
11. Noticias en formato RSS:: Diario NORTE - www.diarionorte.com, 24 de Octubre del 2009, 13:50.
12. Pfizer Ecuador 2008, Sitio Web Oficial Pfizer, www.pfizer.com.ec, 24 de Octubre de 2009, 13:01.
13. RIBEIRO, Lair; "La Comunicación Eficaz", Editorial Urano, Barcelona, España, 1996.
14. VILLAFANE, Justo.: Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas. Madrid: Pirámide, 1999.

15. Wyeth Ecuador 2009, Sitio Web Oficial Wyeth, www.wyeth.es, 23 de Octubre del 2009, 10:53.

ÁRBOL DE PROBLEMAS



ÁRBOL DE OBJETIVOS



FORMATO ENCUESTA PARA PÚBLICO INTERNO

Esta encuesta tiene como objetivo realizar un análisis de la situación interna actual de Pfizer después de la fusión con los laboratorios Wyeth. La información obtenida será absolutamente confidencial. ¡Gracias por ayudarnos a hacer una mejor empresa para todos!

1. Seleccione la empresa en la que trabajaba antes de la fusión en Pfizer/Wyeth: PFIZER, WYETH, OTRA.

2. Como empleado de Pfizer, ¿Qué percepción tenía de la antigua Pfizer/Wyeth antes de la fusión?

MUY BUENA___ BUENA___ REGULAR___ MALA___ N/R

3. ¿Cuál es la opinión actual que tiene de la Pfizer después de la fusión?

MUY BUENA___ BUENA___ REGULAR___ MALA___ N/R

4. Señale con un círculo cuál es la misión correcta de Pfizer Ecuador

- Proteger a la población urbana y rural, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.
- Ser líderes mundiales en el suministro de productos innovadores y de soluciones combinadas para la agricultura y la salud del medio ambiente.
- Aplicar innovaciones científicas para mejorar la salud en el mundo.
(Pfizer)

5. Después de la fusión Pfizer-Wyeth, ¿Considera que se ha aplicado alguna acción comunicacional con el fin de facilitar el proceso para los empleados? Si su respuesta es afirmativa ¿cuáles?

Si___ No___ _____

6. En el caso que su respuesta haya sido afirmativa. ¿Cómo calificaría usted a las acciones comunicativas realizadas? Caso contrario, continúe a la siguiente.

MUY BUENA___ BUENA___ REGULAR___ MALA___ N/R

7. ¿Cómo era la relación con sus compañeros de trabajo en Pfizer o Wyeth antes de la fusión?

MUY BUENA___ BUENA___ REGULAR___ MALA___ N/R

8. ¿Cómo es su actual relación con sus compañeros de trabajo en la nueva Pfizer?

MUY BUENA___ BUENA___ REGULAR___ MALA___ N/R

9. ¿Cree que existen comentarios informales (chismes) que afectan al desarrollo de la empresa?

Si___ No___

10. ¿Por cuales de los siguientes medios le gustaría recibir la información de la empresa?

- TV _____

- Radio _____

- Internet _____
- Correo Electrónico _____
- Correo Postal _____
- Teléfono _____
- Revista de la empresa _____
- Prensa escrita en general _____
- Vallas _____
- Otros (Especifique) _____

11. ¿Está usted bien informado sobre los objetivos de la Pfizer hacia futuro?

Siempre___ Casi siempre___ Nunca ___

12. ¿Cree usted que los objetivos trazados por la empresa se están cumpliendo?

Siempre___ Casi siempre___ Nunca ___

13. ¿El manejo o gestión de la comunicación que la empresa utiliza considera que es?

Bueno ___ Regular___ Malo___

14. ¿Cree usted que sus logros personales se están cumpliendo en la empresa?

Siempre___ Casi siempre___ Nunca ___

15. ¿Al realizar una reunión de trabajo usted asiste puntual e interesadamente al tema a tratar?

Siempre___ Casi siempre___ Nunca ___

16. En la empresa se recurre a todos los empleados por igual para encontrar y resolver problemas y da la misma importancia a todos los empleados.

Siempre___ Casi siempre___ Nunca ___

17. ¿Qué de las siguientes acciones comunicacionales le gustaría que la empresa realice para que usted se sienta más parte de ella?

- ORGANIZACIÓN DE EVENTOS O REUNIONES DE INTEGRACIÓN
- ACCIONES INFORMATIVAS Y DE AMBIENTACIÓN A LA NUEVA PFIZER DESPUÉS DE LA FUSIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN
- REEVALUACIÓN O REDISEÑO DE EL LOGOTIPO DE LA EMPRESA
- MEJORAMIENTO DE LOS DOCUMENTOS Y PUBLICACIONES INTERNAS DE LA EMPRESA
- OTROS (Especifique)

18. ¿Cuáles de las siguientes actividades/ eventos le gustaría realizar para interactuar con sus compañeros de trabajo?

- ACTIVIDADES DEPORTIVAS
- FIESTAS O PASEOS ANUALES O EN FECHAS ESPECIALES
- EVENTOS DE CAPACITACIÓN
- CHARLAS CULTURALES O DE TEMAS DE INTERÉS COMÚN
- CONVENCIONES
- FESTEJOS CUMPLEAÑOS
- OTROS (Especifique)

19. Su lugar de trabajo tiene un ambiente físico adecuado

Si____ No____ A veces____

20. En Pfizer existe flexibilidad para pedir permiso y faltar a trabajar

Si____ No____ A veces____

21. Para Pfizer los empleados son _____ importantes que los clientes externos.

Mas____ Menos____ Igual____

22. El clima laboral dentro de la empresa es:

Bueno ____ Regular____ Malo____

23. ¿Cree usted que las reglas, normas y políticas de la empresa son consecuentes con su actuar personal?

Siempre____ Casi siempre____ Nunca ____

24. ¿Cómo calificaría el presente actuar de la empresa con respecto a la sociedad?

Bueno ____ Regular____ Malo____

¡GRACIAS!

FORMATO ENCUESTA PARA PÚBLICO EXTERNO (CLIENTES DIRECTOS)

Esta encuesta tiene como objetivo realizar un análisis de la situación actual de Pfizer con sus clientes, después de la fusión con los laboratorios Wyeth. La información obtenida será absolutamente confidencial. ¡Gracias por ayudarnos a hacer una mejor empresa para todos!

1. ¿Qué percepción tenía de la antigua Pfizer / Wyeth antes de su fusión?

Excelente___ Bueno___ Regular___ Malo___ Muy malo___ N/R___

2. ¿Cuál es su opinión de la nueva Pfizer después de su fusión con Wyeth?

Mejóro___ Igual___ Empeoró___ No sabe___

3. ¿Qué opina usted del manejo de la comunicación que Pfizer tiene con sus clientes?

Excelente___ Bueno___ Regular___ Malo___ Muy malo___ N/R___

4. ¿Cree que la nueva Pfizer con relación a otras empresas farmacéuticas es:

Mejor___ Igual___ Peor___ N/R___

5. ¿Con cuál de las siguientes empresa farmacéutica le gusta trabajar más?

Pfizer___ Wyeth___ Bayer___ Novartis___ Abbott___ Bristol___ Glaxo___
Otra___

¿Por qué? _____

6. ¿Responde Pfizer con rapidez a las quejas que recibe de parte de sus clientes?

Siempre____ Casi Siempre____ Nunca____

7. ¿Cómo es su relación con la actual empresa Pfizer?

Excelente___ Bueno___ Regular___ Malo___ Muy malo___ N/R___

8. De los siguientes atributos, ¿con cuáles relacionaría a Pfizer?

Confiable___ Calidad___ Experiencia___ Prestigio___

9. De los siguientes defectos, ¿con cuáles relacionaría a Pfizer?

Mala imagen___ costoso___ no confiable___ mala calidad___

10. ¿Recibe información por parte de la empresa?

SÍ___ NO___ A VECES___

11. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir por parte de la empresa?

- INFORMACIÓN DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA
- NOTICIAS DE LA EMPRESA EN EL MERCADO
- NOTICIAS INTERNAS DE LA EMPRESA
- NOTICIAS DEL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA
- OPORTUNIDADES LABORALES DENTRO DE LA EMPRESA
- EVENTOS INTERNOS
- CAPACITACIONES INTERNAS
- ACTIVIDADES CULTURALES, ENTRETENIMIENTO
- OTRAS (ESPECIFIQUE)

12. ¿Le gustaría que la empresa realice actividades/eventos donde puedan participar sus clientes?

SÍ___ NO___

¿Porqué?_____

13. ¿Qué tipo de actividades/eventos le gustaría que se realice?

SOCIALES, DEPORTIVAS, CULTURALES, POLÍTICAS.

¡GRACIAS!

Entrevistas Público Interno

1.1 Entrevista 1.-

1) Tema:

1.2 Situación interna actual de Pfizer después de la fusión con los laboratorios Wyeth.

2) Entrevistado:

1.3 Roberto Romero. Director de Unidad Asuntos Públicos y Comunicaciones. Pfizer Cía. Ltda.

3) Entrevistador:

1.4 María Gabriela Silva P. y Diana Gabriela Echeverría P.

4) Cuestionario:

1. ¿La acción comunicacional por parte de Pfizer de adquirir a Wyeth, fue considerada como una compra o una fusión?

Considero que en sus inicios la acción tomada por parte de Pfizer a Wyeth fue básicamente una compra, sin embargo a lo largo de este proceso que es un largo camino por recorrer desde el momento que se compró, o mejor dicho desde el momento que se consideró la posibilidad de adquirir a una compañía de la competencia como lo era Wyeth, desde aquel momento hasta el presente e incluso en el tiempo que vendrá en el futuro se ha convertido totalmente en una fusión ya que justamente se lo tratado y tomado como tal. Esto se debe a que Pfizer nunca tomó una postura de imposición de su cultura, políticas, valores, costumbres y manera de trabajar. Al contrario, siempre se mantuvo la idea de trabajarlo como proceso conjunto y es lo que se desea actualmente en el día a día, trabajarlo como un proceso de fusión entre los sistemas de ambos laboratorios, logrando de esta manera juntar lo mejor de cada lado para formar

una nueva y mejor empresa que reúna los recursos más óptimos de cada lado; y que por supuesto gracias a ello todos los que conformamos Pfizer nos sintamos como una sola familia, como un todo en donde podemos mejorar y crecer.

2. Al momento de una fusión, ¿Qué es lo primero que se debe trabajar comunicacionalmente hablando?

En tema de comunicación empresarial es decir enfocado a una corporación u organización, creo que sin duda alguna en lo primero que se debe trabajar es en la cultura corporativa que va a adoptar la nueva empresa. Este es el primero elemento que se debe considerar al momento de una fusión, ya que es evidente que entran en conflicto dos tipos diversos y en muchos casos contrario de cultura, e incluso cuando son parecidos siempre existen elementos diferenciadores que podrían convertirse en problemas de consideración en el futuro. Debido a esto es importante comenzar a trabajar inmediatamente con este elemento, sobretodo porque de hecho es una base para el resto de elementos que vendrán de la mano con este.

3. ¿Porqué fusiones ha pasado Pfizer a lo largo de su historia? ¿Qué resultados obtuvieron?

Bueno, sí, por supuesto, en el pasado han habido otras experiencias de fusiones, pero entre las más recientes podemos encontrar la fusión que se produjo con Pharmacia y Warner Lambert en el 2002. En aquella ocasión el proceso de hecho no se lo planificó tan bien como se lo ha considerado para esta ocasión con Wyeth, en parte también por las dimensiones de los laboratorios. Pharmacia no representaba una compañía de grandes dimensiones y alcances, al menos no comparado con otras. En aquel entonces, recuerdo también que el sistema escogido para fusionar las culturas no fue el más exitoso, y de hecho hubo ciertas dificultades para adaptar a los empleados a los cambios. Teniendo en cuenta este ejemplo y otros más, en

esta ocasión se ha tenido más cuidado y planificación, por supuesto como ya lo he dicho, este proceso está en pleno desarrollo y por ende se debe tener mucho cuidado para generar buenos resultados y mejores que en las pasadas ocasiones.

4. Según su opinión, ¿Cómo han reaccionado los empleados a la fusión?

Diría que bastante bien. Al menos a partir de nuestras expectativas, hemos tenido buenos resultados, pero de hecho hay mucho que trabajar todavía. Existen circunstancias y elementos que hay que tomar en cuenta para que la respuesta de los empleados hacia esta unión sea totalmente o al menos en una mayoría positiva. Entre estos aspectos hay que pensar por ejemplo en la incertidumbre que provoca una fusión, el miedo al futuro, la propia imagen personal, reputación, y sobre todo las oportunidades, ventajas o desventajas que vendrán con esta sinergia entre las compañías.

5. ¿Qué políticas y acciones comunicacionales ha tomado la empresa luego fusión? ¿Cómo han reaccionado los empleados a éstas?

Pues se ha ido realizando una campaña de comunicación, que tiene como lema base: Pfizer, una sola familia, que como el nombre en sí lo indica tiene como objetivo hacer sentir a todos los empleados, tanto nuevos como antiguos que somos una sola compañía, o mejor dicho una sola familia, y que no la vean nada más como dos empresas que trabajan juntas. Que vean también que la fusión fuera de ser negativa, sirvió a todos para mejorar y que por lo tanto se sientan parte de la misma.

En cuanto a las políticas que se viven en Pfizer actualmente, fundamentalmente se mantiene los pilares de toda la vida de Pfizer que nos han servido bastante bien, pero Wyeth también poseía muy buenas y eficaces prácticas por lo que se adopto muchas de ellas que han resultado positivas.

Acerca de acciones comunicacionales puntuales, hemos venido realizando algunas actividades recreacionales, por ejemplo se han organizado días de integración deportivos y culturales a los cuales los empleados han respondido muy bien. También por ejemplo desarrollamos una especie de entrevistas con diferentes empleados semana a semana en donde el objetivo es conocernos mejor entre empleados a un nivel más personal para así acercarnos más, esto se lo realiza como ya lo dije entrevistando a un empleado principalmente en sus hogares y grabando estas conversaciones informales para luego colocarlas en el intranet y este a disposición de todos. Éstas entre algunas actividades en materia de comunicación.

6. ¿Cuáles han sido las desventajas y los beneficios de la fusión?

Sobre todo ha sido un largo y duro trabajo, como ya mencioné antes, una fusión resulta ser un trabajo de muchos meses de anticipación y de muchos años inclusive luego de la misma. Nosotros por ejemplo comenzamos como 9 meses antes de que se inicie el proceso de fusión.

En cuanto a desventajas, lo pondría mejor como retos, porque considero que toda fusión supone ciertos riesgos e inconvenientes muchas veces, primero debido a que al fusionar empresas, se fusiona también los problemas y dificultades que tenían cada empresa, es decir que se pueden duplicar los inconvenientes si se maneja mal el proceso financieramente hablando y en lo que respecta a mi campo, en cuanto a problemas comunicaciones respecto a la cultura de la empresa y sus empleados.

Del mismo modo, una fusión también es una oportunidad, pues de la misma manera que se duplican problemas también enriquece a la organización con las fortalezas internas de la compañía que esta fusionando, en este caso Wyeth. Con este, entre algunos factores, ampliamos nuestra cartera de productos, patentes, investigaciones y estudios, optimizamos el recurso humano y la experiencia, entre otros.

1.5 Entrevista 2.-

1) Tema:

1.6 La comunicación en las Organizaciones, Imagen y Cultura Corporativa, Influencia de una fusión en Imagen y Cultura, Caso Pfizer-Wyeth.

2) Entrevistado:

1.7 Patricia Chávez. Gerente de producto Wyeth Internacional, Licenciada en Marketing y Comunicación.

3) Entrevistador:

1.8 Diana Gabriela Echeverría P. y María Gabriela Silva P.

4) Cuestionario:

1. De un concepto personal de lo que es la Comunicación en las organizaciones:

La comunicación es transversal a las organizaciones. No existe transacción sin comunicación. Es el eje estratégico de las organizaciones para generar la imagen y reputación de esta hacia sus públicos.

2. ¿Qué es para usted la imagen corporativa?

Lo que quiero transmitir como organización y cómo nos ven: empleados, sociedad, comunidad, competencia y clientes. Es la personalidad no palpable de esa IDENTIDAD real que se transmite.

3. ¿Cómo manejar la imagen de una empresa?

Mediante el capital físico, el recurso humano, el capital social y el capital emocional. El encargado de la imagen es el comunicador corporativo es el pensador: crea, coordina, analiza, desarrolla, difunde y controla todas y cada una de las acciones de gestión de comunicación interna y externa, las estrategias de comunicación van ligadas al plan de negocio de la organización. Toda organización debe llevar a cabo una política proactiva de comunicación, porque es a partir de eso que se construye el prestigio o reputación de una marca, empresa, productos o servicio.

4. ¿Cómo influyen los medios de comunicación en la imagen de una empresa?

La buena o mala imagen que el público o cliente tenga de una organización depende en gran medida a la correcta difusión que se haga de ella a través de los medios de comunicación. La imagen que va a tener la gente es la que difunden los medios de comunicación. Luego, lo más apropiado para una figura pública, persona o empresa, es construir esa imagen y no correr el riesgo de que se la construyan.

5. Luego de una fusión entonces ¿Cómo resulta afectada la imagen de una empresa? Hablemos específicamente de Pfizer luego de la fusión con Wyeth.

Generar comentarios positivos en los medios de comunicación no cuesta mucho y es más económico que una publicidad. Un comentario positivo de un medio de comunicación goza de más credibilidad que un aviso publicitario.

En el mundo de los negocios, los dos factores que gobiernan el futuro de una compañía son los clientes y los medios. La mejor estrategia es convertirlos en nuestros aliados. Invertir en mejorar las relaciones con los medios de

comunicación es una forma eficaz y rentable de garantizar no solo la supervivencia de la empresa, sino también su éxito social.

En cuanto a la imagen que generó la fusión, creo que en sus inicios fue principalmente una incertidumbre por no saber que iba a resultar realmente de algo tan grande. A medida que ha pasado el tiempo, se ha vendido la idea de que la fusión ha traído grandes beneficios y ha mejorado a la empresa como tal para dar mejores beneficios y productos, lo cual es cierto, sin embargo estamos hablando solamente de la imagen externa, más en cuanto a la interna considero que hay mucho que trabajar para consolidar realmente una imagen netamente positiva.

6. ¿Se podría decir entonces que la cultura organizacional está afectada todavía por el proceso de fusión y hay que trabajar todavía en ella para mejorar esa imagen interna a la que usted se refiere?

Por supuesto, totalmente. El trabajo que se debe realizar luego de una fusión sobre el recurso humano, muchas veces debe ser inclusive mayor que sobre el público externo, pues este vive el día a día del proceso a fondo y cara a cara y por ello es más susceptible a generar una imagen negativa.

Cotización 1.-

Fax

Stefanía Sánchez
Ejecutiva de Banquetes

12 de Octubre 1820 y Luis Cordero

Teléfono: +593 2 567 600
Extensión: 3503
Fax: +593 2 529 138 / 2 569 189

e-mail:
ssanchez@swissuio.co

swissôtel QUITO

Para : Srta. Ma. Gabriela Silva
Empresa : 1.9 Pfizer
Teléfono : 6006167
De : Stefanía Sánchez
Fecha : Quito, 23 de diciembre del 2010
Asunto : OFERTA COCTEL

Estimada Srta. Silva:

Muchas gracias por su interés en utilizar los servicios que ofrece Swissôtel Quito para su Cóctel previsto para Marzo del 2010, para 120 personas.

La asignación de salón para su evento se confirmará a la firma del contrato, una vez establecido el número mínimo de participantes.

ALIMENTOS: Adjunto sírvase encontrar nuestras sugerencias de cóctel con los precios válidos al momento.

DESCORCHE: Swissôtel ofrece a ustedes el servicio de descorche acorde al siguiente detalle:

Vino, Champagne	US\$ 7.32 por botella
Whisky, Ron, Vodka, Gin	US\$ 8.54 por botella

BEBIDAS: Ofrecemos a ustedes el servicio de gaseosas o minerales a un costo de USD\$5.49 y jugos naturales a un costo de USD\$ 10.98.

EQUIPOS AUDIOVISUALES:

En cuanto a equipos técnicos en caso de requerirlos, contamos con lo siguientes:

Data Vídeo	US\$ 146.40 diario
Pantalla grande	US\$ 97.60 diario
Pantalla 1.80	US\$ 48.80 diario

Micrófonos Adicionales	US\$ 42.70 diario c/u
Amplificación con 1 micrófono y podium canales”	US\$ 122.00 “Con consola de hasta 3
Proyector de Slides	Cortesía
Retroproyector de acetatos	Cortesía
Pizarra de tiza líquida, Papelógrafo	Cortesía

FLORERIA:

Arreglo podium	US\$ 42.70 cada uno
Napoleónico grande	US\$ 36.60 cada uno
Centro de mesa	US\$ 24.40 cada uno
Arreglo mesa coctelera	US\$ 18.30 cada uno

*Todos los valores mencionados incluyen impuestos (IVA y Servicio).

La presente tiene validez hasta el **01 de Marzo del 2010** favor comunicarse con nosotros para proceder a la reserva del salón y elaboración del contrato definitivo.

Desde ya le aseguramos que para todo el equipo de Swissôtel Quito será un honor y privilegio atender a usted y a sus invitados.

Cordialmente,

Stefanía Sánchez

Cotización 2.-

COTIZACION Nº 1.052.09

Nombre: Srt. Gabriela Silva **Telefono:** 11-ene-
Empresa: PFIZER **Fecha:** 11
Asunto: COTIZACION TRABAJOS

Cantidad	Descripcion	Unitario	Total
500	bolantes, impresos en full color tiro y retiro, portada en papel couche de 150 g, interiores en papel couche de 90 g, grafados,		
			150,00
Tiempo de Entrega:		SUBTOTAL	150,00
		IVA	18,00
		TOTAL	168,00

OBSERVACIONES:

Precios sin IVA

Sr. Fernando García Mantilla

La información contenida en este correo electrónico es confidencial y solo puede ser utilizada por su destinatario.

Esta información no debe ser distribuida ni copiada sin la debida autorización de Exelgraf.

EXELIMPRESOR GRAFICOS CIA. LTDA.

Telfs. 2237079 / 2509627

Ruiz de Castilla N31-29 y San Gabriel

RUC: 1792138078001

Cotización 3.-

ARASHÁ TROPICAL FOREST RESORT & SPA DEPARTAMENTO DE MARKETING Tel: 2449881 Fax: 2260992 2 NOCHE 3 DIAS					5 
COTIZACIÓN PARA GRUPOS / EVENTOS / CONVENCIONES					
PARA:	EF	CONTACTO:		GABRIELA SILVA	
FECHA IN:	20-may-11	TELEFAX		6006167	
FECHA OUT:	22-may-11				
NUMERO DE PERSONAS:	80	e-mail		magabysp@hotmail.com	
ALOJAMIENTO					
	Cantidad	US \$	Noches	Total	NOTAS
Tarifa Corporativa	78	83,00	2	12948,00	Hab. Dobles o triples: 78 + 2 gratuidades=80 pax
ALIMENTACION					
Desayuno	80	0,00	2	0,00	Incluido
Almuerzo (entrada, plato fuerte, postre y jugo)	80	0,00	2	0,00	Incluido
Cena (entrada, plato fuerte, postre y jugo)	80	1,00	2	0,00	Incluido
coffee break	160	3,50		560,00	2 coffees por persona
Coctel de la casa de bienvenida	80	0,00		0,00	COCTEL DE CORTESIA
TOURS					
TOUR GUIADOS					
Secretos de un bosque tropical sin luz					Incluido
Observación de aves					Incluido
Chocolateando					Incluido
Artesanías usando tus manos					Incluido
TOUR NO GUIADOS					
Piscina ecológica					Incluido
Hidromasaje en gruta mística					Incluido
Cultural Teatro Sangay					Incluido
Playita en el Río Negrito					Incluido
SUBTOTAL				13508,00	
IMPUESTOS					
Servicios (10%)				1350,80	
IVA (12%)				1620,96	
TOTAL				16479,76	
Las habitaciones seran dobles o triples, según disponibilidad					
Tarifas sujetas a cambio durante feriados y temporada alta					
Preguntar por costos de descorche.					
La disponibilidad del salón se confirmará en el momento de la firma del contrato respectivo.					
Hora establecida de salida de las HABITACIONES es Check in 13h00 / Check out 11h00					
Paola Herrera					
25 de enero de 2011			Aprobado por _____		

Cotización 4.-

Quito, 10-03-2010

Señores

PFIZER

Ciudad.-

Estimados Señores:

La presente tiene por objeto, poner a su consideración, la cotización de la realización de la pieza comunicacional: "Video Institucional de Pfizer" (10 minutos).

Características:

- Guión Literario, Investigación, Preproducción, Coordinación, Producción y Filmación en Sistema HD
- **\$ 7.200,00**
- Postproducción, Edición en sistema Final Cut, Locución (una voz), Musicalización de la pieza comunicacional, Animación 3D, efectos especiales y generador de caracteres.
- **\$ 5.100,00**

Costo total: \$12.300.

Producto final:

- 6 DVCAM
- 5 DVD

Forma de pago: 70% a la firma del Contrato y 30% a la entrega del trabajo.
Los costos no incluyen: IVA, movilización, hospedaje, alimentación, viáticos fuera de la Ciudad de Quito.

Agradecemos la confianza depositada en nuestra Empresa.

Atentamente,

Ximena Posso

Cotización 5.-

The Edison Hotel

228 West 47th St, New York City, Nueva York.



- Cancele sin cargo
- Excelente.

Comodidades del The Edison Hotel

Bar, Aire Acondicionado, Seguridad 24hs, Secador de Cabello, Internet, Restaurante, Ascensor, WI-FI, Bussines Center, Salon de tv, Habitaciones para No fumadores, Tabla de planchar, Telefono DDI, Caja Fuerte - Caja de seguridad, Voice Mail, Rent a Car, Gimnasio, TV en la habitacion, Tiendas

Puntos de Interés del The Edison Hotel

Broadway: 0.2 Km, Times Square: 0.3 Km, Garment District: 0.5 Km, Midtown: 0.6 Km, New York Public Library: 0.8 Km, Empire State Building: 1.1 Km, Grand

Central Terminal: 1.1 Km, Central Park: 1.1 Km, Penn Station: 1.1 Km, Madison Square Garden: 1.2 Km.

Condiciones de Compra del The Edison Hotel

Horario de Entrada: 15:00

Horario de Salida: 12:00

Despegar no cobra gastos de cancelación. Usted puede cancelar sin cargo 24 hs antes del día de entrada.

Algunas restricciones aplican, ver detalle en la página de pago.

Precio por habitación cada noche \$194, para el mes de Agosto del 2010.

Entrada: jueves 18 agosto 2011 | Salida: domingo 21 agosto 2011 | 5 Habitaciones, 5 Huéspedes.

Cotización total para The Edison Hotel por 3 noches para 5 personas: 2910.

ANEXO 5

Estimados,

A continuación varias cotizaciones para su vuelo: QUITO – NEW YORK-QUITO.

Jueves 18 - Domingo 21 DE AGOSTO.-

COPA – VIA PANAMA USD 731 + FEE EMISION 28.00

DELTA: VIA ATLANTA: USD 877.00 + FEE EMISION 28.00

AMERICAN: VIA MIAMI: USD 995 + FEE EMISION 28.00

TARIFAS PUEDEN VARIAR SIN PREVIO AVISO

SOLO SE GARANTIZA TARIFAS Y ESPACIOS AEREOS CON EMISION DE BOLETOS

SALUDOS

MARIA GORTAIRE

RUMBOS AGENCIA DE VIAJES

Shirys N32-51 y Antonio Navarro

Edificio SINAI 3er Piso - SUITE 303

TELEFAX: (593-2) 2540896- 6000803

Email: rumbos@uio.satnet.net / rumbos@ymail.com

MSN: rumbos@uio.satnet.net

Quito - Ecuador

Gráficos:

Wyeth.-



Pfizer.-

