.UBAsociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Repositorio Digital Institucional

Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Emprendedurismo y desarrollo local : el caso de un nuevo centro comercial en Las Grutas

Autores (en el caso de tesistas y directores):

Vladimiro Amigo

Diego Ansolabehere, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis: 2017

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: http://repositorio.sociales.uba.ar/

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)
La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR

Repositorio Digital Institucional

.UBAsociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Sociales
Carrera de Cs. de la Comunicación

Emprendedurismo y desarrollo local. El caso de un nuevo centro comercial en Las Grutas.

Autor: Vladimiro Amigo

DNI: 30.565.323.

Tutor: Diego Ansolabehere

E- Mail: Vladimiro_amigo@hotmail.com

Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Tesina propositiva: planeamiento en comunicación para un centro comercial.

“Para aquellos seres humanos con vocación de actores los terrenos de la indeterminación se convertirán en espacios de libertad que darán sentido a sus vidas en terrenos fértiles y aptos para su propia autodeterminación. Asumir esto último ya representa una asunción valiente y, a su vez, un acontecimiento que deberíamos celebrar, pues nos libera de la tiranía de la fatalidad y del yugo del determinismo.”

Juanjo Gabiña

Tema

La tesina que aquí presentamos consiste en la elaboración de un plan integral de comunicación para un centro comercial ubicado en el Balneario Las grutas, provincia de Rio Negro. El plan, propone constituir al centro comercial en un modelo de innovación y desarrollo local, sobre una estética única y diferenciada.

Argumento:

La capacidad de agregar valor a un emprendimiento concreto constituye un verdadero desafío en lo personal y lo profesional.

INDICE

1. Introducción.

1.1. El balneario Las Grutas.

1.2. El emprendimiento.

1.3. Desarrollo del problema.

2. Marco teórico.

2.1 Estructura del planeamiento en comunicación.

2.2 La estrategia comunicativa.

2.3 Diseño comunicacional: prefiguración y proyección del modelo.

3. Diseño metodológico para el trabajo de campo.

3.1 Enfoque metodológico

3.2 Diagramación del planeamiento

3.3 Marco conceptual

4. Diagnóstico de la comunicación.

4.1 Origen y crecimiento de la localidad de Las Grutas.

4.2 Datos básicos de la organización, su quehacer y su inserción en el espacio territorial.

4.3 Mapeo de territorio.

4.4 Mapeo de redes.

4.5 Entrevistas no estructuradas a informantes claves.

4.6 Observación participante.

4.7 Relevo documental.

4.8 Árbol de problemas.

4.9 Esquema referencial del plan de comunicación.

5. El plan integral de comunicación.

6. Ejecución del plan

6.1 Situación de contexto. Problemáticas principales.

6.1.2 Octubre

6.1.3 Noviembre

6.1.4 Diciembre.

6.2 Cambios y adaptaciones en la ejecución del plan.

6.2.1 El programa estructural de comunicación interna

6.2.2 El programa estructural de comunicación externa.

6.3 La época estival.

7. Evaluación del plan.

7.1 Situación de contexto

7.2 Evaluacion del plan.

7.3 Estrategia metodológica y procedimientos técnicos para la recolección de la información

7.4 Técnicas de evaluacion y resultados.

8. Conclusión.

9. Bibliografía.

1. Introducción.

En los últimos años, específicamente en el decenio 2003-2013, Argentina ha experimentado un crecimiento económico comparativamente superior al de sus pares latinoamericanos[1]. Las mega-rentas obtenidas debido a la exportación de soja, y una política estatal proteccionista, han dinamizado el patrimonio nacional y reactivado los distintos sectores que componen el producto interno bruto argentino.

De acuerdo a un artículo del 18 de mayo de 2013 en el diario *Infonews*[2], en el decenio 2003-2013 en el sector de la industria, el comercio y los servicios, se crearon unas 200 000 nuevas empresas, mientas que el sector de la construcción y los servicios inmobiliarios: "fue uno de los mejores períodos de los últimos 50 años" (infonews: 2013)

Aquí, sostenemos que la comunicación, entendida en términos propositivos y estratégicos, no ha logrado un desarrollo homogéneo a lo largo y ancho del país.

La razón de esta desigualdad en el desarrollo profesional de servicios comunicacionales para actores y sectores de diversos

[1] Según datos oficiales del Ministerio de Economía y finanzas Publicas, el producto bruto interno argentino creció en el decenio señalado un 7,2 % promedio, casi el doble que la tasa de crecimiento para el mismo periodo que Brasil o chile.

[2] La fuente no se encuentra disponible en la web debido a que el portal de noticias cesó sus actividades el 2 de mayo de 2016.

emprendimientos, debe buscarse en las condiciones históricas propias de la inserción de la Argentina al mercado internacional, por una parte, y a su propio desarrollo productivo capitalista por otro, constituido bien se sabe “como abanico”, desde buenos aires hacia los distintos puntos cardinales.

En este sentido, el caso del centro comercial ubicado en la villa balnearia “Las Grutas”, Patagonia Argentina, resulta paradigmático, ya que el emprendimiento fue desarrollado sin haber concebido un plan de comunicación que lo expresara, proyectara, e instalara conceptual y estratégicamente.

A nuestro entender, la ausencia de un plan estratégico de comunicación, perjudicó *por sí mismo el* espíritu del proyecto, y ocasionó un clima de malestar entre los socios protagonistas y diversos públicos implicados.

Como contrapartida, hemos diseñado, presentado, y desarrollado al grupo de emprendedores locales, un plan integral de comunicación.

El plan integral de comunicación, se propone constituir al centro comercial en un modelo de innovación y desarrollo local.

1.1 El Balneario Las Grutas

El balneario Las Grutas está ubicado en la costa atlántica de la provincia de Rio Negro, sobre el golfo San Matías.

La localidad, pertenece al municipio de San Antonio Oeste, un puerto importante para la provincia, que está ubicado a tan solo 15 km de la villa balnearia.

Actualmente, la población de Las Grutas alcanza los 10.000 mil habitantes residentes[3].

[3] En el año 2001, según el indec, residían 2741 habitantes. Es decir que, en promedio, unas 485 personas se instalan cada nuevo año en la villa balnearia.

El motor que impulsa la economía de Las Grutas es el turismo.

Tal y como se puede observar en el cuadro, en temporada alta (desde el quince de diciembre hasta fines de febrero), la villa balnearia pasó de recibir 160.000 turistas en el año 2004, a 273 000 en la temporada 2010-2011, hasta alcanzar los 350 000, en la temporada 2014-2015.

Temporada alta	Afluencia del turismo
2003-2004	160 000
2010-2011	273 000
2014-2015	350 000

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos del diario "Rio Negro".

Panorámica del balneario en temporada alta. Año 2011

Fuente: diario: "La Palabra"

Panorámica del balneario en temporada alta. Año 2014

Fuente: www.radiolabarcaza.com.ar

Actualmente, las grutas cuenta con siete paradores o “bajadas”. El casco céntrico está delimitado por un paseo peatonal que abarca desde la primera, hasta la tercera bajada.

Imagen panorámica de Las Grutas.

fuente: “Turisteca”

Paseo peatonal 2da bajada.

fuente banco de imágenes de google.

Paseo de los artesanos. 1ra bajada

fuente: banco de imágenes de google.

1.2 El emprendimiento

Según Dollabela, Fernando, uno de los principales atributos del emprendedor es: “identificar oportunidades, captarlas y buscar los recursos para transformarlas en negocios lucrativos” (Dolabela, Fernando:2005).

En efecto, a partir de la disponibilidad de un lote de 2000 mts2 ubicado en la “primer bajada”, y ante la creciente afluencia del turismo experimentado en el decenio 2003-2013, surge un consorcio compuesto por comerciantes y empresarios locales, que da iniciativa al proyecto de construir un nuevo y “moderno” centro comercial en la localidad.

Plano recortado de Las Grutas. Casco céntrico. Ubicación del lote: recuadro negro.

*fuente: secretaria de turismo, municipalidad de San Antonio oeste.*el recuadro negro es nuestro*

La organización, para llevar adelante el emprendimiento, se desarrolla en el transcurso del año 2013. En este sentido, es como afirman Ernesto Gore y Diane Dunlap: “Una organización es una red de compromisos que pueden tomar distintas formas, traduciendose en

contratos, estatutos, organigramas, métodos y procedimientos o simplemente hábitos arraigados, usos y maneras de hacer las cosas" (Gore;2006)

Bajo la figura legal de Fidei Comiso, se dio inicio al proyecto de construir un "shopping moderno" en la histórica primera bajada, sobre un terreno que era anteriormente usufructuado como paraje de campamento.

La estrategia de la organización, consistió en comprar y lotear el terreno, para luego vender "a costo de construcción" las unidades funcionales del centro comercial a edificarse.

Render del proyecto. Imagen computarizada del centro comercial a construirse.

El beneficio que obtuvo la organización por la gestión del emprendimiento inmobiliario fue un porcentaje directo del costo total de inversion de la obra y se tradujo en la disponibilidad de locales para

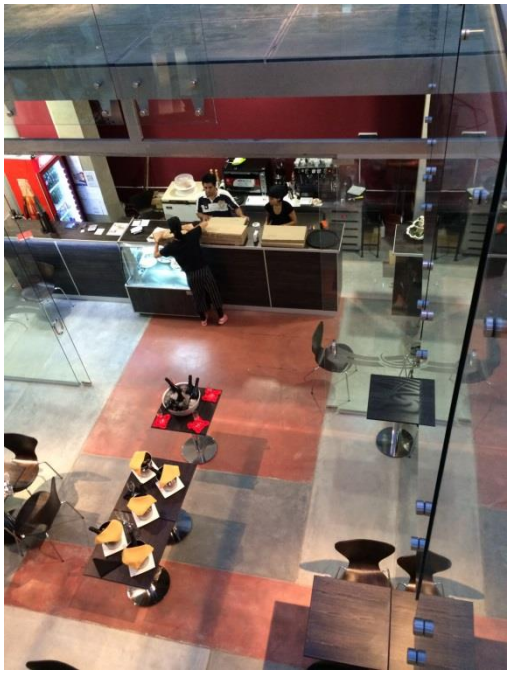
su posterior alquiler o venta. La edificacion comenzó a mediados del 2013.

Imágenes del lote y de la construccion del centro comercial.

Imagen centro comercial

El complejo, es una estructura vidriada de dos plantas, conformada por treinta y siete unidades funcionales de aproximadamente treinta metros cuadrados cada una. En la planta principal, se destina un espacio de cuarenta y cinco metros cuadrados a una cafetería.

Imágenes de la cafetería del centro comercial



Actualmente, el paseo de compras posee ascensor y escalera mecánica[4].

Imagen pasillo lateral.

Imagen del ascensor

Imagen. Pasillo planta alta y escalera mecánica

[4] El primer año de apertura el centro comercial no contaba con escalera mecánica.

1.3 Desarrollo del problema.

El centro comercial abrió sus puertas al público a mediados del mes de diciembre del año 2014. Para esa fecha, únicamente la planta principal del complejo se encontraba habilitada. Esto es, diecisiete unidades funcionales, y la cafetería.

Si entendemos que: “Una organización es lo que su comunicación sea, porque la organización misma es un fenómeno comunicacional” (Gore; 2006) Descubrimos que hubo en todo el proceso de constitución del consorcio, desarrollo de la obra, y gestión de servicios, diversos inconvenientes que fueron dañando las relaciones al interior de la organización y en relación a otros públicos implicados.

Según Brandolini y Gonzales Frígoli en *Comunicación Interna, claves para una gestión exitosa*: “Previo a la aplicación de cualquier herramienta de medición que ofrezca un diagnóstico de lo que sucede en la empresa, existen indicadores que son síntomas de una mala comunicación o de una situación de disconformidad con la información que circula en el ámbito corporativo” (Brandolini-Gonzales Frigoli; 2009)

Durante una primera etapa de contacto y acercamiento con la organización, se ha podido relevar cuatro principales problemas.

1) Clima laboral tenso
2) Errores de información
3) Falta de visibilidad

4) Poca presencia de visitantes

En relación al primer problema, se descubren marcados desacuerdos entre los emprendedores en lo que respecta al diseño arquitectónico del centro comercial: puertas de entrada, cantidad de unidades funcionales, costo de inversión, denominación comercial.

En este sentido, cabe resaltar que la presión por cumplir con los plazos de entrega de la obra a los inversores generaba un clima tenso que obligaba a postergar inconvenientes no resueltos. Esta problemática desgastaba las relaciones al interior de la organización, y generaba mala predisposición para encontrar acuerdos en la gestión o el cumplimiento de los procedimientos pactados.

Luego, se pudo corroborar que no existía una figura responsable de la comunicación ni un canal específico de información libre de “ruido”, donde la comunicación pueda ser compartida y actualizada.

Esta situación, traía aparejado errores de información y malos entendidos. Los inquilinos, por ejemplo, manifestaron inconformidad en relación al servicio ofrecido.

Un dato que refleja con exactitud la problemática en torno a la comunicación en la entidad, resulta de la fecha anunciada por el directorio para la apertura de las unidades funcionales.

La fecha coincidiría con la inauguración al público del paseo de compras. Pero fue modificada en más de una oportunidad y muy cercanamente a la fecha estipulada, y luego cancelada. Estos cambios

afectó la situación de un conjunto de inquilinos, que debieron movilizar recursos, tiempo, y dinero innecesariamente.

El tercer problema es respectivo de la visibilidad. El nuevo espacio carecía de denominación comercial, señalética, cartelería, página web, publicidad, o cualquier otro mecanismo de identificación.

Por último, y vinculado a lo anterior, se ha podido corroborar y luego atestiguar en boca de los inquilinos, que el complejo recibía poca presencia de visitantes.

Si, como afirman Federico Rey Lennon y Javier Bartoli Piñeiro, la identidad corporativa es “la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma” (Lennon-Bartoli Piñeiro; 2008) parecía que, en suma, la organización, no había considerado la comunicación en un sentido corporativo, esto es, como una función que, sirviéndose de la planificación estratégica, dinamiza, integra y articula: objetivos, procesos, resultados.

No debe olvidarse que, como afirman Lennon y Bertolini Piñeiro: “la identidad de una organización, funciona como un estímulo que provoca una experiencia en el receptor: la propia imagen” (Lennon-Piñeiro; 2008)

Es en este sentido, que se ha presentado al grupo de emprendedores, un plan integral de comunicación, donde se estipula una filosofía corporativa; misión, visión, y valores con principios claros para la organización; en el marco de una estrategia global.

Es como sostiene Pascal Weil: *"*La comunicación juega un papel de gestión porque elige, aísla, y presenta UNA imagen prospectiva de la empresa como único objetivo legítimo a alcanzar". (Pascal Weil: 1992)

En efecto, el plan, se propone constituir al centro comercial en un modelo de innovación y referencia local, y en el mismo, se sugiere un organigrama corporativo con una figura clave, que ayude a identificar y mejorar los flujos de información entre los actores involucrados directa, e indirectamente con la gestión de los procesos.

La ejecución, evaluación y resultados del plan integral de comunicación, serán desarrollados en mayor detalle en otro apartado.

Basta decir que, el plan integral de comunicación presentado a los emprendedores, y ejecutado en la temporada 2015-2016, ha constituido una experiencia invaluable desde lo personal y lo profesional.

La tesina que aquí presentamos, constituye un recorrido académico, fruto de esa misma experiencia.

2.1 Estructura del planeamiento en comunicación.

De acuerdo con Ezequiel Ander Egg, en todo método de actuación sobre la realidad social, existe una estructura básica de procedimiento. (Ander Egg; 1991)

- Estudio/investigación, que remata en un diagnóstico
- Programación o planificación propiamente tal
- Ejecución o realización de un plan, programa o proyecto
- Evaluación (como control operativo)

En relación a la operacionalización de la planificación propiamente tal, este autor distingue, junto a Carlos Matus, cuatro momentos o fases: “El concepto de *momentos* o *fases* refiere a instantes de la reflexión donde se entremezclan “lo que es”, “fue” y “tiende a ser” con lo que “debe ser” o “puede ser”, en un “ejercicio mental de interacciones mutuamente condicionantes” (Matus, 1996)

Así, las fases del planeamiento estratégico para el centro comercial ubicado en la villa balnearia Las Grutas, se estructuraron sobre diferentes bloques de actividades.

1) **Apreciación de la situación:** En esta esta primera etapa se ha reunido, valorado y detallado información relativa al estado en el que se encontraba la organización, actores intervinientes, área de comunicación, vinculaciones en el territorio y contexto político y económico de donde está situada.

2) **Diseño normativo y prospectivo:** Aquí se ha estipulado una misión, visión y valores para la organización, que sirvieran de vehículo para alcanzar la situación ideal, o situación objetivo.

3) **Análisis y formulación estratégica:** Se evaluó el presente en términos del futuro deseado y de la determinación de la factibilidad de las operaciones y acciones para alcanzarlo. Luego, se formuló la estrategia correspondiente.

4) **Acción táctica operacional:** Aquí, se ha puesto en práctica las operaciones y las acciones establecidas en el plan estratégico y su versión operacional.

Por otra parte, se ha elaborado el plan de comunicación, sus respectivos programas y proyectos, sobre la base de los siguientes criterios, estipulados por Ezequiel Ander Egg.

Definición clara de objetivos y metas: Siguiendo este criterio, se ha explicitado la naturaleza de cada propósito en objetivos claros y concisos, que, para ser luego medibles, fueron traducidos cuantitativamente.

Factibilidad de la intervención: Los objetivos y las metas fueron diseñados de acuerdo a su viabilidad y operatividad. Es decir, metas alcanzables y medios e instrumentos para vehiculizarlas adecuados al entramado social en cuestión.

Relaciones compatibles y complementarias entre los objetivos: Este criterio facilitó la autonomía de los objetivos, en función de posibles imprevistos, para que puedan ser reemplazados en forma independiente, compatible o complementariamente.

Articular coherentemente los objetivos propuestos: Este principio de coherencia posibilitó la adecuación de los medios a los fines, sobre una cierta disponibilidad de recursos de diversa índole (económicos, humanos, simbólicos)

Asignar y usar los recursos financieros para cada fase del proyecto: Se asignó un presupuesto preciso a cada actividad para intentar reducir al máximo posible las imprevisiones.

Determinar los instrumentos y medios adecuados a los fines. Tal y como se manifiesta en este criterio, se ha considerado adecuados los medios y los instrumentos necesarios para alcanzar determinados fines, a partir de que se cumplieran cuatro requisitos necesarios: suficientes, potentes, eficientes y eficaces.

Establecer tiempo y ritmo de realización del programa. Se ha ordenado las actividades de manera cronológica y precisando cuándo y dentro de qué límites de tiempo se debe realizar cada una de las mismas.

La flexibilidad. Se ha intentado desarrollar los procedimientos generales de la planificación desde una perspectiva dinámica, puesto

que: “el criterio de flexibilidad es lo que permite integrar lo aleatorio que no ha podido prever el programador“(Ander Egg; 1991)

La estrategia comunicativa

López Jaramillo sostiene que para una organización es estratégico: “aquello que de una u otra manera puede afectar el cumplimiento de la razón de ser y/o los objetivos prioritarios de un grupo, organización o comunidad; no depende de un solo factor sino que es sistémico y por consiguiente requiere de una política o lineamiento que debe ser coordinado con eficacia y eficiencia para lograr el resultado deseado” (López; Jaramillo 2011:4).

Al respecto, tres principios formulados por Carlos Matus, resultaron articuladores de la política comunicacional diseñada con sentido estratégico, al servir como centros nodales de referencia.

1) **Principio participativo:** ya que la participación es el medio de aprendizaje de la organización.

2) **Principio de continuidad:** porque la continuidad permite el monitoreo de los cambios.

3) **Principio holístico** conformada por la coordinación y la integración de procesos. Ya que, mientras más partes planeen simultánea e interdependientemente, mejores serán los resultados.

La estrategia comunicativa orientada a constituir al centro comercial como un modelo de innovación y referencia local, *es,* una toma de posición política y cultural, porque orienta el emprendimiento hacia el empoderamiento del espacio social y comunicativo, con la finalidad de *aportar gestión* a la construcción colectiva de una ciudad y/o municipio.

Justamente, para Dolabela, Fernando, la relación entre emprendedorismo y desarrollo local es vital y necesaria. Ya que: “El desarrollo económico local es endógeno, o sea, emerge de las iniciativas y del dinamismo de la comunidad. Valoriza los recursos financieros y materiales locales, pero principalmente, se apoya en el emprendedorismo, diseminado fuertemente entre los principales actores, pymes locales, como fuentes de generación de empleos”. (Dolabela, 2005)

Al entender la comunicación como soporte de una relación productiva, la tarea del comunicólogo adquiere complejidad y jerarquía; se vuelve imprescindible. Ya que implica, en palabras de Uranga: "construir una trama de sentidos que involucra a todos los actores, sujetos individuales y colectivos en un proceso de construcción también colectivo que va generando claves de lectura comunes, sentidos que configuran modos de entender y de entenderse, modos interpretativos en el marco de una sociedad o una cultura" (Uranga: 2011)

Por ello, la figura del comunicólogo o comunicador en dicho despliegue es clave, no solo como propulsor de propuestas sociales

articuladoras de los ámbitos público y privado, sino como protagonista, encarando él mismo el proceso de transformación comunicativa organizacional en el territorio, como agente central y principal referente en la comunidad.

Cultura, comunicación y políticas sociales devienen así ámbitos constitutivos, y se presentan como una unidad que contribuye al bienestar y desarrollo a nivel de lo local. Porque, como sostiene Jaramillo López, “la cultura organizacional de una institución se realiza a través de los discursos, los imaginarios y las prácticas cotidianas”.

Lo importante es que éste quehacer propio de una cultura organizacional resulte evidente para los integrantes que conforman cotidianamente el equipo de trabajo, sean empleados, gerentes, o directores, ya que es el único modo en que la comunicación se presenta como vincular: una mediación donde los lugares de emisión y recepción se convierten en espacios de construcción e intercambio.

Las actividades propuestas en el plan integral de comunicación dan anclaje práctico a la perspectiva estratégica. Se enmarcan en una mirada desde lo comunicacional que entiende que: “Los sujetos se constituyen individual y colectivamente enmarcados en un determinado universo simbólico, una trama discursiva en la que ciertos sentidos institucionalizados aparecen operando en la forma del ser y actuar social“(Uranga, 2007)

Diseño comunicacional: prefiguración y proyección del modelo.

Para Filion[5] “Un emprendedor es una persona que imagina, desarrolla, y realiza visiones”. Este autor, sostiene que la idea que subyace a la creación de una empresa se forma a través de la visión. Y la visión es “una imagen proyectada en el futuro del lugar que se quiere ver ocupado por sus productos en el mercado, así como la imagen proyectada del tipo de organización necesaria para conseguirlo”

En otras palabras, constituir al centro comercial en un modelo de innovación y referencia local implica proyectar una imagen de la organización que constituya un verdadero: “valor estratégico de diferenciación competitiva” (Lennon; Piñero; 2009).

Es como sostiene Dolabela, Fernando, a nivel local… “La pequeña empresa surge de nichos mercadológicos, o sea, lagunas de necesidades no atendidas por las grandes empresas (…) Por esto, su nacimiento está íntimamente ligado a la creatividad: el emprendedor tiene que percibir el mercado de forma diferenciada, ver lo que los demás no perciben” (Dolabela, Fernando; 2005)

En este proceso, la comunicación asume un papel de capital importancia, ya que permite *traduci*r la visión de un determinado proyecto al terreno de la práctica.

---

[5] Las citas pertenecen al libro Taller del Emprendedor, Una metodología de enseñanza que ayuda a transformar el conocimiento en riqueza para el desarrollo económico y social de las regiones, Dolabela Fernando; rosario, Homo Sapiens, 2005.

En efecto, es como afirma Pascal Weil “no existe verdaderamente empresa sin proyecto, ni proyecto sin comunicación que estimule su realización” (Pasca Weil; 1992)

Para este autor, la comunicación es una aliada estratégica de la gestión, porque “crea unidad en la empresa, es el nexo por el cual la empresa es comunidad, y se constituye en palanca de cambio que transforma la cultura de la empresa con el fin de realizar el proyecto” (Pasca Weil; 1992)

Por cultura organizacional, debe entenderse: “la manera de ser, comportarse, y actuar en una organización” (Jaramillo Lopez; 2004)

Este modo de ser: “se realiza a través de los discursos, los imaginarios, y las prácticas cotidianas que configuran el diario vivir de las organizaciones” (Jaramillo Lopez; 2004)

Por ello, la imagen en una organización está directamente vinculada al concepto de reputación: “La reputación de una organización surge de la comparación en la mente de los públicos de la imagen de una empresa” (Lennon; Piñero; 2009).

Este imaginario, no puede desarrollarse plenamente sin un sustrato de trabajo concreto, permanente, cotidiano “La reputación es un capital enormemente valioso para la organización. No es fruto de una campaña, es un valor que se construye mediante una planificación y una gestión eficaz a lo largo del tiempo” (Lennon; Piñero; 2009).

Justamente por ello, nos interesa el pasaje entre el pensar y el hacer, y el modo en que dicho pasaje se desarrolla en la institucionalización de ciertas prácticas sociales.

Este pasaje entre el pensar y el hacer, Savransky lo entiende como una operación de *traducción* que: “consiste en la práctica de producción de una obra en otro lenguaje”. (Savrasnky; 2000)

La necesidad de la traducción desde el punto de vista de una teoría de la práctica surge del problema entre el pasaje de la prefiguración entendida como anticipación pensada de la obra, y su puesta en forma o configuración. “¿Cómo establecer una correlación precisa entre lo verbal y lo visual, y viceversa, que posibilite la puesta en forma material, concreta, de una obra de diseño entendida en sentido amplio, con el menor ruido posible?” (Savransky; 2000)

El principio sobre el que se construye una teoría de la práctica es que es imposible que las representaciones del entendimiento entendidas como anticipación de la obra gobiernen el modus operandi de la misma. Y son justamente estas consideraciones las que nos motivaron a desarrollar, para el centro comercial, justificadamente por ello, una “Política de Comunicación Permanente” (PCP), sobre la base de dos programas que integran el aspecto comunicacional de un modo transversal, y en torno a una figura clave: El DIRCOM (director de Comunicaciones).

El programa de comunicación interna y el programa de comunicación externa conforman la política comunicacional del centro comercial y

traducen la imagen exterior misma del centro comercial (erigida con blindex –vidrio reforzado- que “emula” o sugiere una idea cierta de transparencia) en un principio rector: “comunicamos lo que somos porque somos lo que comunicamos”.

La figura clave que asume el DIRCOM constituye en este proceso una decisión consciente, que busca reducir lo máximo posible el ruido entre la concepción del plan de comunicación y su puesta en práctica.

De hecho, la única manera de concebir la *traducción,* dirá Savransky*,* es: “a través del acto de creación de la forma, es decir, sólo se puede resolver en el marco de una teoría de la práctica” (Savransky; 2000)

En este sentido, es como afirma Leonor Arfuch, Norberto Chaves, y María Ledesma: el diseño gráfico es una forma específica de comunicación, que resulta de lo proyectual, lo estético y lo social: “En cada forma de comunicación se privilegia un medio, un canal, se determina un carácter, se establece un fin, una determinada relación y no otra”

En relación al intérprete, existen instancias de la producción de diseño que, al hacerse conscientes, se tornan aliados estratégicos en el proceso de significación de una determinada obra entendida en sentido amplio. Estas instancias: “Hacer leer”, “Hacer saber”, y “Hacer hacer”, conformaron mecanismos indispensables con los que se ha abordado la práctica del diseño en su aspecto comunicacional.

La primera de ellas, “Hacer leer”, refiere a una instancia de organización del diseño que operativiza lo proyectual, posibilitando

que el contenido específico de la comunicación pueda ser efectivamente vehiculizado.

“Hacer saber”, la segunda de estas categorías, al encarar directamente la cuestión de la previsibilidad, implicó otorgar los elementos e indicaciones generales para reducir al máximo posible la incertidumbre que conlleva toda información, en este escenario de interacción en particular.

Mediante la tercera categoría, “Hacer hacer”: se buscó persuadir al destinatario en relación a un determinado ámbito de valores y comportamientos.

La imagen corporativa obtenida, el flujo de comunicación concebido como mecanismo de actuación, y el efectivo horizonte que asuma la organización, forma parte del diseño comunicacional trazado, pero es en la práctica donde este norte adquiere un sustrato real, en el marco de estas y otras consideraciones; como conjunto empoderado.

Es como sostiene Lennon y Piñero en *Reflexiones sobre Management de la comunicación*: “La comunicación es global cuando la gestión lo es, es decir, cuando, desde el principio, la creación de un producto responde a la profesión de fe y al proyecto dominado de la empresa, y cuando las directrices que se dieron para la investigación, marketing y producción, sirven para que el producto demuestre su contribución al proyecto” (Lennon, Piñero; 2014)

3.1 **Enfoque metodológico del planeamiento.**

Para Uranga, el proceso de planificación también puede ser entendido como “un hecho creativo, un desafío que pretende acortar distancias, superar brechas, vencer obstáculos (entendidos como restricciones, resistencias o problemas) a través de acciones diseñadas y concertadas para alcanzar propósitos de cambio” (Uranga;2012)

Para este autor, la especificidad de la planificación en el ámbito de las ciencias de la comunicación, supone comprenderla como un proceso que pone en vinculación tres dimensiones: “La dimensión científica, relacionada con los saberes que se ponen en juego, la dimensión política, vinculada con el sentido del cambio, y la práctica, referida a las estrategias para superar los obstáculos y al desarrollo de destrezas, habilidades y capacidades que se aplican en todo el proceso” Uranga; 2012).

Respecto de la dimensión científica, el plan de comunicación presentado a la organización se estructuró fundamentalmente de acuerdo al enfoque de planeamiento estratégico situacional. Es decir, a partir de un análisis situacional de la organización, del relevamiento de unidades de análisis entendidas como situaciones de comunicación, fue posible detectar problemas y diseñar estrategias en función de los objetivos de cambio.

En este sentido, una de las estrategias integradas al proceso de diagramación del planeamiento estuvo vinculada al diseño de un

lineamiento político, con la finalidad de orientar el cambio en la organización hacia valores y principios de posicionamiento estratégico y cultural.

Por esta razón, la intervención diagnóstica abordó aspectos relacionados al escenario de actuación del emprendimiento, vinculaciones con actores, contexto político de la localidad, expectativas en torno al modelo de negocio, donde fue posible relevar y profundizar componentes vinculados al desarrollo de la imagen global que la entidad buscaba proyectar.

En consecuencia, saberes vinculados a comunicación, visibilidad, imagen de marca, identidad y comunicación corporativa, cultura organizacional, acompañaron el desarrollo del diseño y conformación del plan de comunicación presentado, ya que, mediante estas nociones se hace posible operativizar, trasladar al terreno de la práctica o escenario de actuación de la organización, el proyecto que diera origen a la idea inicial de consolidar un shopping moderno en la localidad de Las Grutas.

Debido a las particularidades propias de este escenario de intervención, donde la experiencia de la organización no sobrepasaba el año desde su conformación, el enfoque de la planificación estratégica situacional fue concebido en su mayor parte como: “una metodología de anticipación que nos permita responder, incidir, influir en el cambio antes de que los problemas y la crisis se precipiten”. (Uranga y Bruno; 2012)

En este sentido, es como afirma Arlette, Pichardo Muñiz (2008) “La práctica planificadora no consiste sólo en definir una norma, fijar objetivos y señalar recursos necesarios, supone además la transformación progresiva de la situación inicial para ir creando las condiciones que favorezcan a la ejecución de proyectos capaces de conducir hacia la imagen-objetivo”

Por ello, se hace necesario definir las acciones específicas que permitan concretar las medidas de carácter general y clarificar la relación entre los diferentes niveles operativos de la misma.

Siguiendo a Arlette, Pichardo Muñiz, se especifican los niveles operativos de la planificación: plan, programa y proyecto.

- Plan: Marco general que contiene las directrices. Debe seguirse en la formulación de programas. Ya que resume el conjunto de decisiones en torno de los propósitos (objetivos y metas) que se desean lograr y a los medios (recursos) para obtenerlos. .
- Programa: Conjunto coordinado y ordenado de proyectos que tiende a la atención de problemas específicos para el logro de los objetivos de desarrollo.
- Proyecto: Unidad específicamente operativa dentro del proceso de planificación. Constituye su eslabón final. Está orientado a la producción de determinados bienes o prestación de servicios delimitados que garanticen el logro de los objetivos propuestos en las políticas.

3.2 Diagramación del Plan

La diagramación del plan estuvo en consonancia con las principales características del enfoque de planificación estratégico situacional, que, de acuerdo con Uranga y Bruno, se compone de los siguientes principios:

A) **Parte del análisis situacional entendido como una mirada sistemática y compleja del escenario presente**.

En este sentido, durante el proceso de investigación y en función de los objetivos de la intervención a la organización en su ámbito de actuación, se construyeron variables claves comunicacionales, que permitieron guiar el proceso de relevamiento de datos en el campo.

B) **Desde el presente se proyecta hacia el futuro.**

Una vez ordenada y relevada la información durante el trabajo de campo, se analizaron las prácticas sociales cotidianas de la organización, en función de las variables claves, para luego “reconocer las distancias y tensiones entre las imágenes de futuro manifestada por los actores y la situación actual” (Uranga y Bruno; 2012)

C) Reconoce la experiencia y el conocimiento científico y técnico como saberes válidos y antecedentes importantes para elaborar las respuestas de planificación.

En este sentido, los conceptos empleados en el diseño metodológico para el trabajo de campo: comunicación, visibilidad, gestión, territorio, escenario de vinculación de los actores, permitieron un anclaje

práctico al enfoque metodológico, por cuanto hicieron posible relacionar la experiencia de la organización, con los saberes técnicos aportados desde la comunicación, en el marco de las ciencias sociales.

D) **Ajusta los plazos (corto, mediano o largo plazo) a las exigencias de los decisores buscando transformaciones que impacten de manera significativa y visible en la gestión.**

A estos efectos, se buscaron transformaciones que impacten de manera significativa y visible en el mínimo periodo en el que, fundamentalmente y en un principio, es necesario operar, esto es, durante la época estival (diciembre-enero-febrero).

E) La viabilidad está puesta en la capacidad de crear condiciones de quienes conducen para alcanzar los objetivos propuestos.

En este marco, el compromiso por parte del grupo de emprendedores para alcanzar los objetivos de cambio propuestos estuvo vinculada a la aprobación y soporte (económico, dirigencial, humano) de las alternativas posibles para alcanzar el norte conjuntamente diagramado.

F) **Asociado a lo anterior la factibilidad se sustenta en la idoneidad técnica y en la posibilidad de garantizar recursos para lo que se proyecta.**

En efecto, se garantizaron y movilizaron recursos en función de evitar inconvenientes que perjudicaran el rumbo asumido.

2 Diseño Metodológico para el Trabajo de Campo.

Marco conceptual

El análisis situacional constituyó el punto de partida de la investigación. De acuerdo con Uranga, mediante esta herramienta analítica lo que se busca es: “el reconocimiento de los diferentes componentes comunicacionales que configuran una determinada situación” (Uranga; 2012)

En este marco, definimos las prácticas sociales como “espacios de producción de sentidos, de situaciones de comunicación, que pueden ser leídas y analizadas con el fin de comprender los escenarios, basándonos en la experiencia de otros, sus interpretaciones, valoraciones y significaciones, de cómo entiende su realidad para comprenderla y descubrirla” (Uranga; Bruno; 2012)

El análisis en el campo de actuación de la organización y las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron configurando distintos escenarios de intervención, y, en este sentido, diferentes modos de aproximación para el abordaje de esa realidad.

Durante la primera etapa de la investigación, y al reconocer la existencia de múltiples escenarios, definidos por Uranga como “espacios escénicos o como espacios de representación, donde los actores configuran tramas discursivas” (Uranga Y Bruno; 2006), se hizo necesario efectuar un recorte; orientar la intervención analítica al

campo de actuación de la organización. Ya que, como sostienen Uranga y Bruno “los sentidos no sólo se configuran y expresan en los diálogos y discursos textuales de los actores sociales, sino que también en el marco de sus prácticas cotidianas”

Por ello, siguiendo a estos autores, las variables claves se construyeron en función del marco de problemas detectados en una primera etapa de contacto y acercamiento con la organización: clima laboral tenso, errores de información, falta de visibilidad, poca presencia de visitantes. Es decir, se construyeron en función de “aquellas dimensiones o ejes de análisis de la realidad que el/la comunicador/a o equipo de comunicadores/as se propone abordar durante su trabajo de intervención” (Uranga; Bruno; 2012).

De esta manera, los conceptos derivados de la relación entre “estrategias de comunicación en base a objetivos” y “transformación de la gestión, comunicación y cultura”, se emplearon con la finalidad de centrar la problemática en la dinámica del campo de actuación de los emprendedores. Y facilitar la explicitación de los objetivos de futuro de la organización, al “estar presentes en las prácticas, imaginarios y construcciones discursivas de los actores sociales entrevistados” (Uranga; Bruno; 2012)

En efecto, mediante las técnicas de registro empleadas en el diseño metodológico, se procedió a sistematizar y comparar la información relevada, con la finalidad de explicitar y distinguir nodos problemáticos y vías causales de solución.

VARIABLES CLAVE	**NOCIONES / CONCEPTOS**	**PREGUNTAS DERIVADAS DE LAS VCC**	**TÉCNICAS UTILIZADAS**	**FUENTES**
Estrategias de comunicación en base a objetivos	*Comunicación *Visibilidad	¿Cuál/Cómo es la estrategia de comunicación que llevan adelante? ¿Cuál/Cómo es la estrategia de visibilidad que llevan adelante?	*Entrevista semiestructurada Individual	Informante clave: Ingeniero de la obra socio empresario vinculado al emprendimiento comercial
			*Observación Participante. *Relevo documental *Mapeo de relaciones	Actores/representantes de unidades comerciales- Documentos producidos por la Organización.
Relación entre transformació	*Gestión	-¿Cuál/es son los límites en la	*Entrevista grupal	- Informantes claves:

n de la gestión, comunicación y cultura	*comunicación *Cultura *Territorio *Participación (Municipio/Estado)	gestión? -¿Qué acciones/actividades realizan en el territorio? ¿Qué vínculo mantiene la organización con el municipio o dependencia municipal de la comunidad?	semiestructurada *Observación no participante *Mapeo de actores	socio/directores Escenario de intervención/centro comercial mapeo del territorio

2.1 Fundamentación del diseño metodológico

Sobre la base de la estrategia comercial llevada adelante por el grupo de empresarios locales, vinculada primero a la construcción en pozo mediante la herramienta legal: fideicomiso, y en una segunda etapa a ofrecer en alquiler las unidades comerciales del centro comercial ya construido, el diseño metodológico que aquí implementamos buscó recabar aspectos vinculados exclusivamente al factor comunicacional de la organización.

Por ello, en primera instancia, indagamos en torno a los conceptos de comunicación y visibilidad. Justamente, porque intentamos averiguar si efectivamente había una estrategia pensada desde la comunicación que posicionara al emprendimiento en una plataforma conceptual pensada de cara a un público objetivo.

En este sentido, las preguntas: ¿Cuál/Cómo es la estrategia de comunicación que llevan adelante? ¿Cuál/Cómo es la estrategia de visibilidad que llevan adelante? constituyen disparadores con los que se buscó entender las nociones o ideas que respaldaban las acciones de la organización.

Para lograr este objetivo se entrevistó a personas influyentes en el interior de la empresa, especialmente a los principales inversores que formaron parte del emprendimiento, es decir: directores/socios. Pero también a los responsables directos o indirectos de explotar comercialmente las unidades funcionales.

Por otra parte, mediante la técnica de relevo documental intentamos conocer el aspecto normativo e imaginario del emprendimiento.

Luego, el mapeo de relaciones complejizó el escenario de actuación de la organización, permitiendo explicitar cierta dinámica comunicacional, donde, debido a la falta de planeamiento, intuimos que era –probablemente- donde se encontraban los principales problemas de la institución. Problemas que sin dudas quedaron vinculados a la gestión en comunicación, que fue, justamente, otro de los ejes en los que indagamos.

La Relación entre transformación de la gestión, comunicación y cultura tiene que ver con la participación social que la organización ha realizado a través de su idea de cultura, gestión de la comunicación y participación. ¿Cuál es el límite en la gestión comunicacional? ¿Debe existir un límite? Son preguntas que apuntaron a explorar un horizonte de expectativas que sin dudas encontró manifestaciones explícitas que luego fueron volcadas al plan estructural de comunicación.

Se realizaron entrevistas semi estructuradas individuales y grupales a los máximos referentes y en las que se abrió el diálogo para que dichos actores brindaran definiciones sobre qué entienden por cultura, participación, gestión de la comunicación, y territorio.

Se pidió explícitamente que comentasen cuáles habían sido las diferentes actividades que la organización realizó en el territorio y cómo estas actividades contribuyeron a la comunidad.

También se realizó un mapeo de actores, identificando aquellos con los que la organización comparte territorio, y se consultó y profundizó sobre las relaciones o red de relaciones que el conjunto entendido como “centro comercial” mantiene a nivel local.

Una vez recabada toda la información diseñamos la estrategia comunicacional del centro comercial, su filosofía corporativa, misión, visión y valores. Esto es, un plan integral de comunicación que le permita incrementar la concurrencia del turismo a sus instalaciones, mejorar la calidad de su servicio, y constituirse como un símbolo de innovación y referencia local.

Justificación metodológica.

En este marco, se comprende que la investigación haya asumido un enfoque mayoritariamente cualitativo, ya que: “La investigación cualitativa se centra en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los actores sociales. (Hernandez, Sampieri, 2006)

La perspectiva de investigación cualitativa, emplea en una primera instancia, técnicas de registro, que “se utilizan para buscar, obtener, relevar información” y en una segunda instancia, técnicas de análisis, que “nos permiten distinguir la información relevada en el campo, problematizarla, compararla, establecer categorías e inferencias y nos aportan a la explicitación y apropiación del análisis” (Uranga; Bruno; 2009).

Durante la intervención en el campo, se utilizaron las siguientes técnicas de registro: entrevista semiestructurada individual, entrevista semiestructurada grupal, observación participante, observación no participante, y relevo documental.

Las técnicas de análisis que se emplearon para sistematizar la información han sido fundamentalmente tres: mapeo de actores, mapeo de territorio, mapeo de relaciones.

Bajo la perspectiva de la investigación cualitativa, la primera fuente de conocimiento son los actores en el escenario social. Por ello, tras realizarse las entrevistas a los emprendedores, se empleó la técnica de mapeo de actores, que “es una herramienta de indagación que permite identificar y caracterizar una diversidad de actores sociales existentes en el escenario de intervención (Bruno; 2007)”

Luego, mediante la técnica de mapeo de territorio, se buscó entender cierta “dinámica social, en el marco de una perspectiva histórica” (Carballeda, 2006).

Al emplear esta técnica, se tuvo recaudo en considerarla como “un ámbito de actuación que se construye, por un lado, subjetivamente, por parte de quien protagoniza la intervención, y por otro, como resultado del intercambio entre los diferentes actores presentes en el mismo” (Uranga y Bruno; 2012).

En este sentido, el concepto de “vida cotidiana” entendido por Daniela Bruno como “el lugar donde las personas y grupos sociales se constituyen como sujetos de las prácticas sociales (…) la vida cotidiana es el espacio donde se tejen las relaciones comunicativas” posibilitó objetivar y situar las prácticas de la organización en el territorio, entenderlas desde la cotidianeidad de su espacio social.

Así, para explicitar y analizar las prácticas desde la cotidianeidad de su espacio social, se implementó la técnica de mapeo de relaciones, que permite: “observar, facilitar y/o participar de situaciones de

comunicación: escenas de interacción y confluencia de los diversos actores cuyas relaciones, sentidos y prácticas nos interesa poder conocer y analizar" (Uranga y Bruno; 2012).

A través de las variables claves y las técnicas de relevamiento, se pusieron de manifiesto los sentidos y las experiencias que circulan en torno a la realidad que vivencian los actores en su ámbito de actuación.

Las distancias entre la situación presente y aquella deseada o considerada deseable por la organización, constituyeron el pasaje entre la situación actual, que representamos en un árbol de problemas, y la situación ideal, a partir del cual se elaboró un esquema modelo del planeamiento comunicacional a implementarse.

El concepto de situación de comunicación, que, de acuerdo con Daniela Bruno: "expresa y pone de manifiesto, como síntoma o manifestación, una compleja trama de relaciones" (Bruno; 2007), fue aplicado como unidad de análisis que facilitó identificar los nodos problemáticos y diagramar las soluciones.

En efecto, según Prieto Castillo, este concepto comprende "relaciones intrapersonales (yo conmigo mismo), grupales, sociales en general; circunstancias económicas, políticas, culturales, el desarrollo de ciertas tecnologías, de ciertas formas de enfrentar y resolver los problemas de la naturaleza de la sociedad" (Prieto Castillo, 1990)

En este sentido, es como sostiene Daniela Bruno "Leemos situaciones sociales desde lo comunicacional. A través de saberes y herramientas

que nos entrega la comunicación (teorías, métodos, discursos, estéticas, medios, sistemas, tecnologías, etc.) hacemos una mirada particular y específica sobre los procesos sociales. Leemos situaciones de comunicación en la trama de relaciones que los actores construyen en el espacio social”

4. Desarrollo del diagnóstico.

Siguiendo a Daniel Prieto castillo, entendemos el diagnóstico de comunicación como una herramienta que permite reconocer y comprender de manera sistémica determinadas prácticas y procesos sociales, posibilitando “una lectura esencial de determinada realidad social, una lectura de sus conexiones esenciales, desde una perspectiva histórica” (Prieto Castillo, 1990)

Como se ha mencionado anteriormente, se realizó el diagnóstico a la organización mediante el uso de las siguientes técnicas de intervención.

- Entrevista a semiestructurada grupal a los máximos referentes del proyecto.
- Mapeo de actores
- Mapeo de relaciones
- Mapeo de territorio
- Entrevistas individuales no estructuradas a informantes claves
- Técnica de observación participante
- Técnica de observación no participante
- Relevamiento documental
- FODA

Siguiendo a Bruno, Daniela, “Toda situación implica un recorte de una realidad más amplia. Al mismo tiempo, en toda situación reconocemos características que aluden a procesos de transformación de la sociedad que, a la vez que trascienden a esa situación, la condicionan” (Bruno, Daniela; 2007)

4.1 Origen y crecimiento de la localidad de Las Grutas.

El 30 de enero de 1960 el gobernador de la provincia de Rio Negro, Eduardo Castello, aprobó la iniciativa de un grupo de vecinos de San Antonio Oeste, y conformó la primera comisión vecinal para que se diera comienzo a la creación del balneario Las Grutas. De este modo, comenzó a construirse la “primera bajada”.

En el año 1976 se construye la tercera bajada, y en la década de 1980 se planifican y concretan los servicios básicos de agua, cloacas, luz y teléfonos. A partir de entonces, el balneario experimenta un importante crecimiento en el sector del comercio y los servicios: alojamientos, discotecas bailables, puestos de artesanos, fiesta de apertura de la temporada, casino, iluminación de la costanera y el sector peatonal.

Durante la década de 1990 continúan realizándose obras públicas: Se pavimenta el denominado “Acceso Sur”, que conecta y acorta la distancia de esta localidad con la Ruta Nacional Nº 3. Y se lotean diversos terrenos para promover el desarrollo de los siguientes barrios “Golfo Azul”, “Acantilados”, “28 de febrero”, “Terrazas al Mar”, “San Matías”.

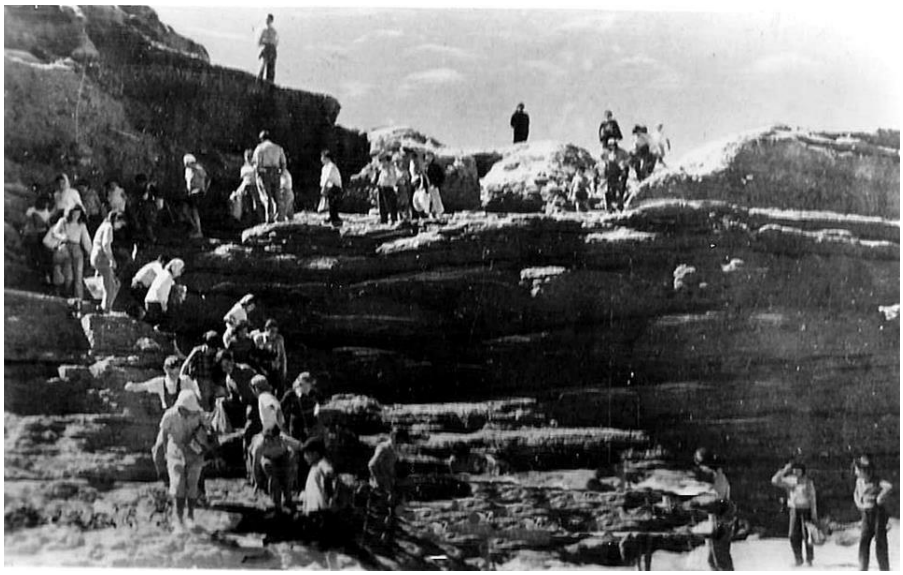
En esta época, también, se lotean y consolidan dos barrios privados: “Playa Serena” y “Los Altos del Golfo”, este último alrededor de una importante cancha de golf. Asimismo, en los próximos diez años, se construyen las nuevas bajadas en dirección hacia el sur: “La Quinta”, “La Sexta”, y “La Séptima”, y hacia el noreste: la Bajada de “Los Acantilados” y la Bajada de “La Rinconada”.

Durante esta época, el turismo en las grutas crece paulatina pero constantemente. Luego, con la recuperación económica en Argentina iniciada a finales de 2002, nuevamente el turismo toma fuerza, principalmente, según la información disponible en la página web del municipio de San Antonio oeste[6], por “el efecto positivo de la devaluación y el aumento de la inversión, que disparó la construcción de edificios y departamentos”.

A finales de 2004 y principios de 2005 se pavimenta el sector "Casco Viejo" del centro turístico y se extiende la peatonal. En los próximos diez años, se construyen tres importantes estructuras: el paseo de compras “Puertas al Sol”, ubicado en la segunda bajada, el complejo edilicio más imponente de la localidad: “Las torres”, ubicado sobre el acceso sur, y el nuevo shopping vidriado, ubicado en la primer bajada.

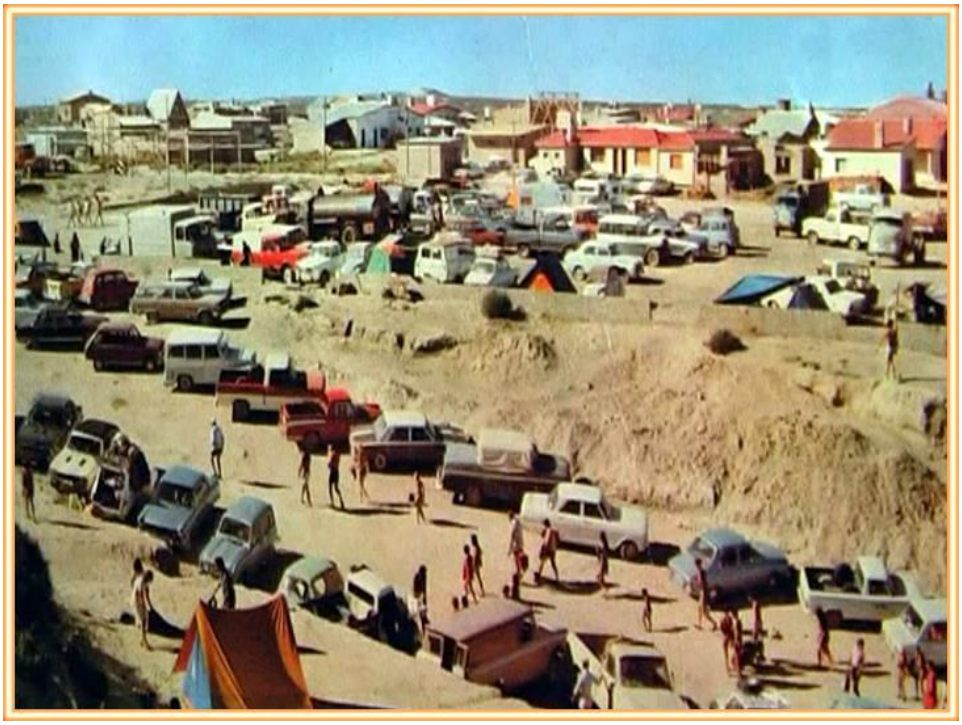
[6] El link completo es:
http://web.archive.org/web/20100804060118/http://www.sanantoniooeste.gov.ar/lghistoria.php

Foto panorámica Las Grutas. Primera Bajada. Década de 1960



Fuente: Dirección de Cultura, Municipalidad de San Antonio Oeste.

Foto panorámica del balneario Año: 1980



Fuente dirección de Cultura, Municipalidad de San Antonio Oeste.

Foto panorámica del balneario Año 1990.

Fuente: papyrus.yourstory.com

Foto panorámica del balneario: año 2000

Fuente: www.turismo530.com

Foto panorámica del balneario: año 2010

Otros Datos del balneario:

- Según el censo de 2010, la población total actual es de 4808 habitantes (se estima que actualmente la población residente alcanza los 10.000 habitantes.)
- Hasta la fecha hubo varios intentos de autonomía de municipalización por parte de un conjunto de habitantes residentes, pero la iniciativa fue rechazada tanto por el poder ejecutivo nacional, como por el provincial y por la justicia de la provincia de Rio negro, en reiteradas ocasiones. Actualmente, no obstante, el proceso de municipalización está judicializado.
- Más de 250.000 turistas visitan en promedio estas playas en la época estival.

- Hay más de 17.000 plazas divididas en las categorías hoteles, residenciales, complejos y casas de alquiler.
- 10 bajadas o paradores con diversos servicios.
- Gran variedad de actividades: deportes de playa, entretenimientos y juegos, deportes náuticos, excursiones de buceo, caminatas, sociales, y pesca.

Plano actual de Las Grutas

fuente: secretaria de turismo de Las Grutas.

4.2 Datos básicos de la organización, su quehacer y su inserción en el espacio territorial:

Nombre y ubicación: La organización cuenta con el nombre formal de “Shopping del Golfo”. El complejo se encuentra ubicado en calle bolsón y Regina, intersección choele choel, balneario Las Grutas.

Los emprendedores: se denominan como un consorcio compuesto por empresarios locales. El consorcio surgió para construir un centro comercial en el Balneario Las Grutas. provincia de Rio Negro. La iniciativa parte en el año 2014, año en que se comenzaron a edificar las instalaciones.

La estrategia del consorcio: la estrategia se identifica con la capacidad de dar respuesta a nuevas demandas en el mercado local; que ha experimentado en los ultimos años, especificamente a través del turismo, un crecimiento vertiginoso.

En palabras de “Coqui” Giordano, uno de los máximos referentes del proyecto: *“*se eligió más un shopping porque vimos la necesidad en Las Grutas y de acuerdo al crecimiento que tenía Las Grutas; la necesidad de más locales comerciales, y de un lugar más exclusivo en Las Grutas, no había hasta el momento un shopping cerrado, entonces lo que se buscó era un centro comercial chico pero cerrado y que tuviera otro amenities, como ascensor, escalera mecánica…”

El sistema de operaciones: El grupo de emprendedores basa su accionar en la planificación de la inversión inmobiliaria. Concretamente en la venta/alquiler de espacios comerciales, edificados bajo la figura legal fidei comiso.

Mecanismos de toma de decisiones en la gestión: En relación a la toma de decisiones, no hay un mecanismo depurado de gestion en los procesos. En este sentido, un aspecto que influye en la organización es que los inversores no son todos residentes de Las Grutas y, como señala Coqui Giordano, referente del proyecto: “a veces no es fácil disponer de mucho tiempo para juntarnos y tomar todas las decisiones que hay que tomar, pero bueno estamos en carrera y para el 2016 hay muchos puntos que tratar todavía”.

Integrantes de la organización, perfiles, funciones y roles. La iniciativa del proyecto fue gestionada por tres emprendedores: “Coqui” Giordano, oriundo de Villa María, Córdoba, contador, 48 años; ejerce como contador, comercializa el rubro textil y posee locales comerciales destinados a alquiler en la villa balnearia. Luis Farina, oriundo de Buenos Aires, comerciante de 61 años, importa y comercializa en la villa balnearia toda clase de productos para la vida cotidiana. Y Leonardo Cappi, comerciante de 58 años, oriundo de Buenos Aires, trabaja el rubro decoración y diseño y también reside en la localidad de Las Grutas.

En general, podemos argüir en relación al perfil del equipo de trabajo, que se trata de emprendedores experimentados en su área, pero reconocen ser inexpertos en lo que respecta al negocio de los centros comerciales.

Por otra parte, luego de las operaciones inmobiliarias, el total de los propietarios del centro comercial suman 10 personas, la mayoría de ellas no residentes de Las Grutas; esta situación estructural del consorcio, dificulta la posibilidad de reuniones, y el consenso en la toma de decisiones y el desarrollo de los procedimientos.

No hay una distribución clara de funciones dentro de la organización. En líneas generales, no obstante, las funciones administrativas y de contaduría en general las lleva adelante “Coqui”, Giordano, mientras que las operativas y de gestión en el territorio son ocupadas por Leonardo Cappi y Luis Farina.

Lo cierto es que, en más de una ocasión, los emprendedores han manifestado tener varias zonas de conflicto en relación al proyecto, en el desarrollo de determinados procedimientos.

Área específica de comunicación/estrategia de comunicación: no existe un área específica de comunicación y, en relación a la estrategia de comunicación, citamos las palabras del referente “Coqui” Giordano: “No la realidad es que no, todavía no la hemos llevado, creo que se hizo muy poco en esa área y bueno es uno de los puntos justamente a tratar para la temporada 2016. Creo q estábamos con

otros objetivos y dejamos de lado un poco ese punto, pero bueno sabemos que es un punto que tenemos que cumplir, que es necesario para el centro comercial y que hoy en día el mercado lo requiere…”

El producto: El centro comercial cuenta con 37 locales distribuidos en dos plantas (planta baja y primer piso). Cada unidad funcional posee alrededor de 30 mts cuadrados. En la planta principal, se destina un importante espacio a una cafetería, que, por su ubicación estratégica, cumple el objetivo de captar y retener al turista en las instalaciones.

La competencia: El complejo denominado “las torres”, ubicado en el acceso sur de la localidad, constituye una competencia directa. Se trata de un establecimiento imponente y nuevo, que dispone de un espacio destinado al ocio en la planta principal de todo el predio. En total, en el complejo se destinan un total de 20 unidades funcionales en alquiler. Actualmente, no obstante, solo hay construidas dos de las tres torres. El complejo no está absolutamente habitado, y las unidades funcionales se encuentran desocupadas.

Complejo “Las Torres”

Fuente: banco de imágenes de google

De forma indirecta, el shopping “Puertas al Sol”, construido en la segunda bajada del balneario, en el año 2003, está situado estratégicamente en medio de tres peatonales, a 80 metros del mar y a 4 cuadras del casino. Se trata de una estructura compuesta por 50 locales comerciales, que ocupa la manzana más concurrida del balneario. Actualmente, no obstante los locales en funcionamiento, la obra quedó inconclusa, por falta de presupuesto, y se encuentra a “cielo abierto”.

Shopping “puertas al sol”

Fuente: imágenes proporcionadas por emprendedores.

El contexto: Si bien el shopping “puertas al sol” ha suplido con la necesidad de un centro comercial, y ha liderado el mercado local, con el paso de los años, la calidad de la oferta de ese shopping ha ido menguando. Se trata de un shopping que está ubicado en un punto intermedio de todo el paseo peatonal (entre callles Viedma y allen), es decir, en un punto estrategico excepcional; y es concurrido por practicamente todo el turismo que visita el balneario. Pero, de todas maneras, como deciamos, resulta inapropiado para satisfacer o cubrir otras exigencias, ligadas a un segmento específico del turismo, que optaría por un servicio de mejor categoria.

Casco centrico. Balneario Las Grutas

El mercado: Las Grutas es uno de los más importante centros turisticos de toda la Patagonia. La principal actividad de los turistas son los balnearios. Allí se concentran las familias y los grupos de amigos que llegan para la temporada de veraneo (enero-febrero-marzo). Cada año el promedio de turistas supera los 250.000. Durante el dia, esta pequeña localidad ofrece lugares de comidas, paseos, excursiones, pesca, etc. Y durante la noche; cenas, show, eventos al aire libre con artistas callejeros, paseo peatonal de artesanos, casino, discotecas.

El "consumidor"/turismo: El grueso del turismo que visita la localidad en epoca estival se compone de familias que provienen en su mayor parte del alto valle (Roca, Regina, Allen, Cipoletti). Tambien hay afluencia de familias provenientes de Viedma, Neuquen, Bariloche, El Bolson y zonas aledañas; Chubut, Comodoro Rivadavia.

Si bien la dinámica ha ido variando a lo largo de los años, actualemente, en términos generelaes, se trata de un turismo compuesto en su mayor parte por familias de clase media, y clase media baja.

4.3 Interacción con otros actores en el territorio:

La organización ha mantenido relaciones estables fundamentalmente con el municipio, al que consideran un actor que acompaña el proyecto. En este sentido, la estrategia de los emprendedores consiste en “poner en valor” la primera bajada, que, como se había mencionado, mantiene la misma fisonomía de décadas pasadas. Las palabras del ingeniero de la obra, Raúl Weinberger son claras al respecto: “Si, hay que reconocer que el municipio hace dos años licito y comenzó con la primer etapa de los nuevos paradores en la primer bajada, nosotros aportamos el centro comercial que creemos que tiene que ser referente, falta que los comerciantes del sector y con el aval del municipio que en esto estoy seguro que nos apoyaría podríamos poner la primer bajada en valor, como para que sea más referente aun y superando lo que se ha hecho en la tercer y segunda bajada”.

En este marco, la interacción con un grupo de artesanos denominado “artesanos de la ria”, constituidos en la primera bajada, desde hace dos décadas, ha estado en permanente tensión. Para los emprendedores, la feria de artesanos debería reacomodarse, presentarse a nivel local de otra manera. “Está todo muy atestado”, manifiesta Leonardo, en la entrevista.

En lineas generales, la organización no ha entablado relaciones concretas con otros actores del territorio. De acuerdo con Raul Weinberger, el ingeniero de la obra, “Yo particularmente creo que el comerciante local tiene muy poca incidencia en los comercios de Las Grutas, en general todos los comercios que abren en la época estival son comerciantes que no viven en Las Grutas, de todas maneras si el centro comercial lograra imponer un nombre, hacerse conocer en todo el Valle, Bariloche, Comodoro Rivadavia, contaríamos con muchos más aliados para poner en valor toda la primer bajada”

Por otra parte, hubo inconvenientes con un grupo de vecinos que, al iniciarse las excavaciones para comenzar a construir el centro comercial, manifestaron cierto repudio por cuestiones ambientales

El problema-objetivo: La comunicación ha sido una falla en todo el proceso de constitucion del consorcio y del desarrollo del emprendimiento comercial.

Uno de los principales problemas que influyó de manera directa en la comunicación y gestion del emprendimiento fue la constitucion y armado del fidei comiso. En palabras de “Coqui” Giordano: “ha influido que los inversores no son todos residentes de Las Grutas y a veces no es fácil disponer de mucho tiempo para juntarnos y tomar todas las decisiones que hay que tomar, pero bueno estamos en carrera y para el 2016 hay muchos puntos que tratar todavía”

La operación inmobiliaria del nuevo shopping, realizada a través de un Fidei comiso, condujo a una situacion problemática en términos administrativos.

Primero, porque aumentó el número de co-propietarios del centro comercial, la mayoría no residentes en la localidad; y segundo porque ponía al inversor en una condicion de espectador pasivo, ya que la gestión de alquiler de las unidades funcionales, según lo acordado en el fidei comiso, no le correspondía. Este marco dificultó la toma de decisiones y, en consecuencia, la constitucion de una estructura clara de procedimientos.

En este sentido, la presión por cumplir con los plazos de entrega de la obra y de alquilar las unidades funcionales a los respectivos inversores, generaba un desgaste al interior de la organización, entre los iniciadores del proyecto: Estos debían moaniobrar en un margen de tiempo muy estrecho: ocho meses, y conforme se acercaba la época estival, no lograban superar sus diferencias sobre la calidad y cantidad de servicios que el proyecto “shopping moderno” debía brindar.

Sumado a lo anterior, el proyecto avanzó sin un plan estratégico comunicacional, postergando de este modo los inconvenientes no resueltos. Esta situacion agravó la relación al interior del consorcio y con los primeros locatarios, que no dudaron en expresar su inconformidad.

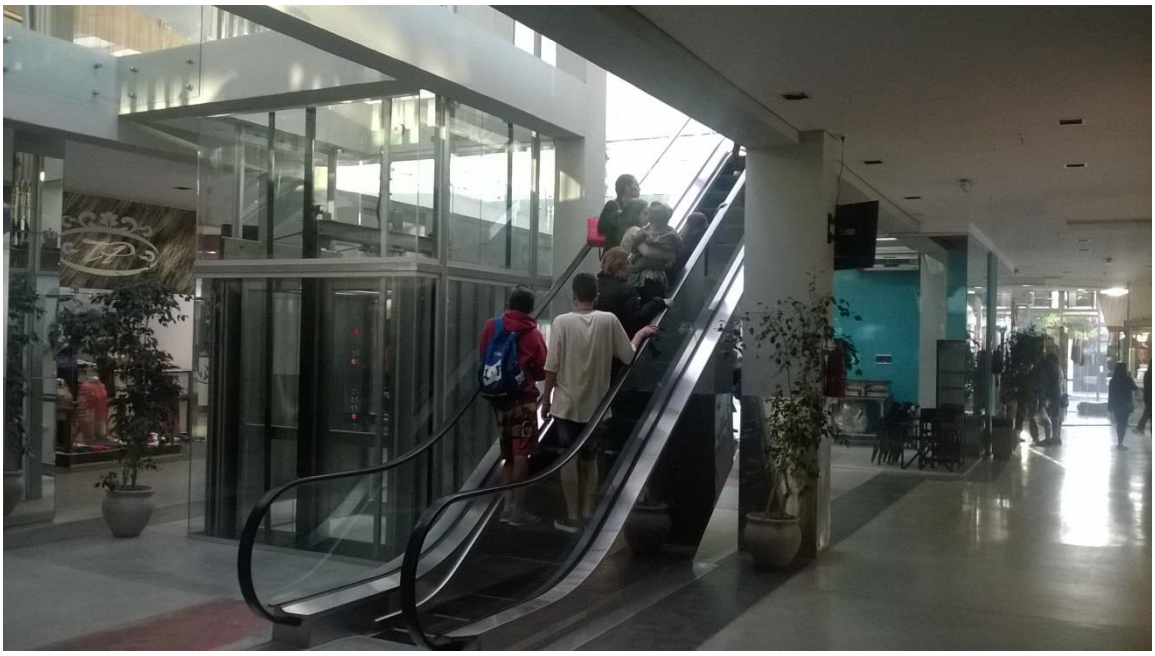
CENTRO COMERCIAL

Fotografía shopping 1° bajada. Acceso Choele Choel y Regina.

Datos de la obra: centro comercial:

- 2000 mts cuadrados superficie cubierta
- Ascensor
- Escalera mecánica
- 2 accesos con puertas corredizas
- 37 unidades comerciales de 30 mts cuadrados
- Aire acondicionado en cada unidad funcional (frio-calor)
- Aire acondicionado central en ambas plantas
- Sanitarios; público en general, personal y discapacitados.
- Estacionamiento con 39 plazas

Interior del shopping. Ascensor y escalera mecánica



Pasillo (acceso por bolsón). Cafetería.

Unidades funcionales en Planta alta

4.3 Mapeo de territorio

El mapeo de territorio, como sostiene Carballeda, adquiere la forma de un “escenario” en el que se interrelacionan diferentes componentes que se han ido configurando socio históricamente: Citamos*:* “Del mismo modo que el lenguaje construye esas realidades, esa organización de textos deviene en discursos por develar, que hablan de lo material y lo simbólico. Por otra parte, se inscriben en la singularidad de los actores sociales, construyendo y desarmando los guiones y papeles que representan” (Carballeda: 2005)

El mapeo de territorios posibilita entonces problematizar los sentidos cristalizados en el espacio, a través de un relato o descripción que revele qué problemáticas aparecen allí en el territorio y cuáles son los actores y las relaciones involucrados.
En relación al centro comercial ubicado en la villa balnearia, esta técnica permitió identificar y objetivar cierta dinámica que a lo largo de los años fueron regulando sentidos y prácticas, e incluso conformando determinados ámbitos de pertenencia.

El ejemplo más visible y problemático que identificamos se da en torno al espacio denominado: “Feria de los artesanos”.

La feria de los artesanos, constituida a mediados de la década del 80, representa una tradición para el turista que visita el balneario.

Su ubicación, coincide en la esquina donde se levantó el centro comercial, calles Bolsón y Regina, intersección choele choel.

Se trata de un paseo conformado por distintos puestos de artesanos que ofrece variedad de artesanías, manualidades, y demás productos económicos, nacionales e importados. Durante muchos años la “Feria de los Artesanos” constituyó prácticamente el único lugar de referencia en todo el balneario.

Feria de los artesanos

fuente: banco de imágenes de google

A través del mapeo de territorio, se ha podido detectar una relación conflictiva entre el centro comercial edificado en la Primer Bajada, y un grupo de artesanos denominado “Artesanos de la Ria”.

De acuerdo con la opinión de los emprendedores, este grupo de artesanos llevó a cabo ciertas acciones con la intención de entorpecer

o demorar el desarrollo de la obra, tales como: robar materiales de construcción, insultar y amenazar a trabajadores y obreros, dañar las instalaciones, perjudicar la imagen del proyecto.

Por otra parte, los emprendedores se refieren a este espacio con los términos: “muy atestado”. “mal regulado” “chiquero”. Es decir, en el marco que tiene como principal objetivo “poner en valor” la “Primer Bajada”, los emprendedores sostienen que la feria de los artesanos no está debidamente regulada por el municipio. Para éstos, la feria de artesanos debería quedar reducida a quienes ofrezcan manualidades o artesanías “de calidad” y no a todos los que usufructúan ese espacio para “reventa de chucherías”.

Lo cierto es que, a pesar de estos inconvenientes, el centro comercial y el paseo de los artesanos siguen compartiendo el territorio en la denominada “Primer Bajada”, y hasta el momento no hay plan alguno por parte del municipio en regular las condiciones para su habilitación o mejorar la disposición de este espacio.

Recorrido peatonal.

De acuerdo a la opinión de actores residentes de esta localidad, la gente en la época estival pasea desde el casino, ubicado en un extremo de la peatonal, hasta la feria de los artesanos, ubicado en la primera bajada.

Trazado del recorrido peatonal

Fuente: elaboración propia. A partir del plano de Secretaria de Turismo.

Imagen paseo peatonal

Fuente: banco de imágenes de google

Muchas de las antiguas casas de familia se fueron convirtiendo durante este proceso en unidades comerciales que ofrecen al turista variedad de productos, en su mayoría del sector textil; artículos y accesorios para la playa; bares, y servicios gastronómicos como, “pancherías”, “wafles”, “tacos”.

Un rasgo característico que se ha relevado mediante la técnica de mapeo de territorio, y que expresa un importante crecimiento en el sector comercio que el balneario ha experimentado en los últimos años, es el centro comercial “Puertas al Sol”.

El centro comercial Puertas al Sol es un emprendimiento que prescribe 3000 m2 cubiertos, está situado en la segunda bajada, a 80 metros del mar.

Puertas al Sol surge de una iniciativa privada en el año 2006. Cuenta con 1300 m2 ya construidos y es la segunda estructura más grande del balneario, luego del complejo “las torres”.

Proyecto “Puertas al sol”

Fuente: imagen proporcionada por emprendedores.

Según los emprendedores locales de esta edificación, la exacerbada inflación impidió que la obra pueda finalizarse. Actualmente, no obstante, en la planta principal del paseo de compras: “Puertas al Sol”, mantiene actividad un total de cincuenta (50) locales comerciales.

Un rasgo característico que se ha relevado de este complejo comercial es que la totalidad de las unidades funcionales que lo componen disponen de un acceso directo al sendero peatonal. Esta situación, si bien facilita el ingreso a cada local por parte del turista, dificulta la actividad y permanencia en el interior, en los denominados espacios comunes del paseo de compras.

En este sentido, una propuesta novedosa para intentar atraer al turista fue la exposición de dinosaurios llevada a cabo en la temporada 2008, en el salón de exposiciones de 540 metros cuadrados.

Esta propuesta promovió considerablemente el ingreso del turista a este complejo, pero la exposición no consiguió ser un negocio rentable y durante los próximos años el salón permaneció cerrado.

De acuerdo con la opinión de ciertos informantes claves residentes en el Balneario Las Grutas, otro problema que enfrenta “Puertas al Sol”, y gran parte de los locales comerciales en el balneario, es la abundante oferta textil de mala calidad o segunda mano, proveniente del conocido predio destinado a ropa ilegal: “La Salada”.

Este último aspecto resultó esencial en la consideración de los emprendedores respecto de la elección de constituir un centro comercial moderno y “exclusivo” en la Primer Bajada.

Puntos turísticos neurálgicos.

Casa de la Historia y la Cultura del Bicentenario “Presidente Néstor Kirchner”.

La casa de la Historia y la Cultura del Bicentenario “Presidente Néstor Kirchner” fue inaugurada por el entonces gobernador de la provincia de Rio Negro, Carlos Soria, el día 12/12/2011.

Imágenes de la inauguración de la casa del bicentenario

Fuente: Diario Rio Negro

El espacio, forma parte de un programa nacional ejecutado durante el segundo mandato de la ex presidenta Cristina Fernández De Kirchner,

y cumple con objetivos vinculados a generar oportunidades de empleo y capacitación en la gestión cultural, en el marco del ámbito local.

En la página oficial de esta entidad, se puede leer: “Recuperar la historia de las localidades es una manera de consolidar su identidad, las Casas de la Historia y la Cultura del Bicentenario disponen de espacios para la exposición permanente de elementos que testimonien los distintos acontecimientos políticos, culturales, sociales, económicos, ambientales y, deportivos que hacen a la historia de cada localidad, proponiendo una reflexión a futuro acerca de estos temas”

Ubicación de la “Casa de la Historia y la Cultura del Bicentenario Presidente Néstor Kirchner”

Inauguración de la casa de la Historia y la Cultura del bicentenario Presidente Néstor Kirchner

Fuente: diario Rio negro

En efecto, durante la temporada baja o en la denominada época de receso estival, que abarca desde abril hasta noviembre, este espacio promueve la cultura local desde diferentes ángulos, ofreciendo actividades que van desde talleres de danza, hasta conferencias para emprendedurismo, e incluso salas de interpretación turístico y marítima.

Durante la época estival, desde diciembre hasta fines de marzo, la Casa de la Historia y la Cultura del Bicentenario “Presidente Néstor Kirchner”, ha sido concesionada a una productora radicada en la ciudad de Choele Choel, que tiene por objetivo abrir y consolidar una nueva plaza de actividad teatral con alcance nacional.

En el año de inauguración de la casa, se estrena la obra “Las Grutas de Tristán”, y desde entonces, se han sucedido distintas obras teatrales con importantes repercusiones a nivel regional, convirtiendo este espacio en un punto neurálgico del movimiento y actividad turísticos.

Presentación en puerto madero de “Las Grutas de Tristan”.

Fuente: banco de imágenes de google

El casino “Del Rio.

Ubicado en la tercer Bajada, el casino “Del Rio” fue inaugurado a fines de la década del 80 y, con el correr del tiempo, ha ido complementando los servicios de entretenimiento que ofrece, con otros vinculados a la actividad hotelera y gastronómica.

En la temporada 2015-2016, el casino “Del Rio” también ha destinado un salón de conferencias a la actividad teatral, con el estreno de la

obra “cuatro colas y un funeral”. Lo que demuestra un importante crecimiento de la actividad teatral en esta localidad.

A nivel entretenimientos, se ha constatado en su sitio oficial web, los siguientes:

- 5 Mesas de Ruleta
- 2 Mesas de Black Jack
- 1 Mesa de Poker Caribeño
- 175 Máquinas de Video
- 33 Máquinas de Rodillo
- 10 Máquinas de Poker
- 26 Puestos de Ruleta Electrónica
- 6 Mega Ruletas

En resumen, se trata de un importante casino que posee otras dos sucursales en la provincia de Rio Negro, en las ciudades: Cipolleti y Roca.

En Las Grutas, el casino “Del Rio” mantiene sus puertas abiertas durante todo el año. Pero es en la época estival donde se convierte en una importante zona de actividad turística.

De hecho, la inauguración “oficial” de la temporada representa una tradición en el balneario y se efectúa en sus instalaciones, con la actividad denominada: “lanzamiento de la bola”, que consiste en el lanzamiento de una bola de ruleta efectuada por el gobernador de la Provincia de Rio Negro.

Asimismo, durante la inauguración oficial de la temporada, en los días seis, siete, y ocho de diciembre, desde este punto neurálgico se concentra el turismo para apreciar el disparo de fuegos artificiales y disponerse al posterior “baile popular”.

Casino “Del Rio”

Fuente: banco de imágenes de google”

Se resalta que, en líneas generales, el movimiento o la actividad turística en la localidad de Las Grutas dispone y utiliza básicamente de todo el trayecto o recorrido peatonal señalado.

Recorrido peatonal. Paseo nocturno 2da bajada.

Fuente: banco de imágenes de google

Es un hecho constatable que la actividad de distención o paseo nocturno en esta localidad, comienza alrededor de las 11 pm, y se extiende hasta la 1.00 am, o incluso, dependiendo del clima, hasta las 2.00 am. Durante esas horas, también, se producen, ocasionalmente, concentraciones en los espacios destinados al espectáculo callejero.

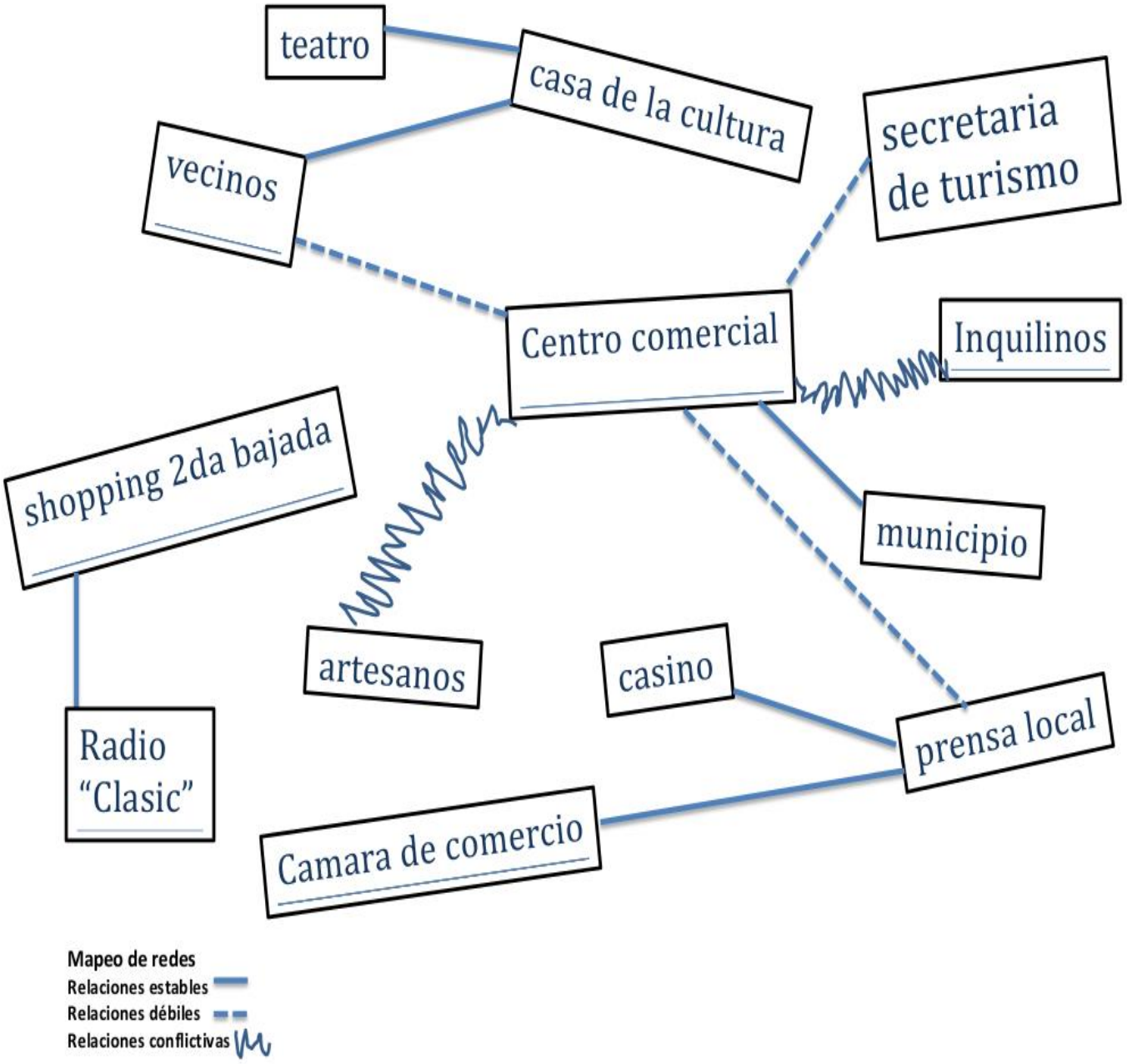
Espectáculo callejero

Fuente: banco de imágenes de google

A continuación, se identifican en un plano los principales actores y los respectivos puntos neurálgicos de la actividad turística del recorrido peatonal en el balneario.

Puntos neurálgicos de actividad turística en el recorrido peatonal

4.5 Mapeo de Redes



4.5 Entrevistas no estructuradas a informantes claves.

La técnica de entrevistas individuales no estructuradas a informantes claves: inquilinos y empleados, facilitó información directa y valiosa vinculada a la experiencia de estos actores en el año de apertura del centro comercial, temporada 2014-2015.

Las entrevistas fueron realizadas el 20 de enero del año 2015. Sobre un total de 12 entrevistas, 4 fueron efectuadas a los responsables directos del comercio en cuestión, inquilinos directos de la gestión del inmueble, mientras que las restantes, 8 (ocho), se efectuaron a empleados encargados de la tienda.

Se interrogó a los actores en profundidad para conocer y recabar toda la información que fuera posible en torno a su experiencia; valoración, aciertos y desacuerdos con la organización, y específicamente en la gestión administrativa, se interrogó por factores positivos y negativos.

El listado de problemas que los informantes claves compartieron, son los siguientes:

- Ausencia de denominación comercial
- Poca visibilidad
- Inexistencia de promoción
- insatisfactoria concurrencia de público.
- Ningún responsable o referente directo.
- Expensas muy costosas.

- Valor del inmueble elevado.
- Incongruencia entre el proyecto y el shopping
- Servicio de limpieza deficiente.
- El cliente o visitante del complejo debe pagar para usar los baños.
- Desorden, desprolijidades

En resumen, se releva un clima de malestar generalizado con la gestión y administración de la organización.

En relación a la fecha de apertura e inauguración de este centro comercial, por ejemplo, se dio más de tres versiones distintas y, de todos modos, ninguna se llevó a cabo según lo coordinado. Esta situación obligó a gran parte de los inquilinos a movilizar recursos, tiempo y dinero innecesariamente; Luego, en palabras de los inquilinos: “nadie se disculpó” “y nadie tampoco dio las bienvenidas”, “Y no hubo a quien reclamar”

En otro orden de problemas identificados, se resalta que la ausencia de comunicación publicitaria por parte de la organización intentó ser contrarrestada, primero, por parte de la iniciativa de un inquilino, que buscó coordinar esta actividad con otros actores del conjunto, pero luego, y fundamentalmente, con acciones de publicidad aisladas.

La limpieza en el shopping fue otro de los aspectos más resaltados por parte de los informantes claves. En más de una oportunidad el complejo no se encontraba en buen estado, y el personal destinado al

comercio se vio en la necesidad de suplir esta carencia manteniendo en buenas condiciones las zonas próximas a su puesto de trabajo.

Con respecto al baño destinado al exclusivo uso del personal de este establecimiento, hubo incidentes calificados como “desagradables”, o “muy inapropiados” para un shopping que buscaba presentarse como moderno o referente.

Estos incidentes, sumados a los problemas de falta de visibilidad e insuficiencia de concurrencia del público turista, repercutieron directamente sobre la apreciación de estos actores respecto del valor del inmueble y del costo de las expensas.

Luego, pudimos constatar que, hacia fines de enero, en más de una ocasión, los inquilinos y principales referentes de los locales se reunieron para tratar estos y otros temas relacionados con la mala gestión de los servicios.

En algunos casos, los emprendedores respondieron a estos reclamos con la quita de un 10 % del costo total de alquiler de las unidades funcionales alquiladas.

Esta última situación, si bien apaciguó momentáneamente el clima de malestar, terminó agravando profundamente las relaciones internas de los líderes del proyecto.

4.6 La observación participante.

La técnica de observación participante resultó de capital importancia para poder recuperar cierto campo dinámico de relaciones en torno a los principales actores del centro comercial, y, a partir de allí, realizar un recuadro teniendo en cuenta el grado de concentración y centralidad de poder de los mismos.

Siguiendo a Mario Robirosa y Javier Pascuchi en "Articulación, negociación y concertación", en relación al grado de poder en este escenario de interacción particular, notamos un alto grado de centralidad del control de la unidad comercial “cafetería”.

En este sentido, resultó indispensable la relación de amistad del actor a cargo de tal unidad comercial con uno de los socios y principales inversores del emprendimiento. Es de resaltar que este principal referente de la organización, era quien mayores discordancias mantenía con sus pares, fundamentalmente en relación a los procedimientos y maneras de concebir el proyecto.

La diferencia fundamental con respecto a los otros emprendedores de la organización se deja ver en la experiencia o, el buen resultado comercial, que este actor pudo efectuar a lo largo de los años en las denominadas ferias textiles de la provincia de Buenos Aires. En este sentido, en su opinión, el shopping debía funcionar como una de estas ferias: esto es: sin distinción de marcas, impulsando el proyecto mediante un importe de alquiler fundamentalmente bajo, accesible, para subirlo conforme el complejo funcionara comercialmente y sea redituable tanto para el inquilino como para los organizadores.

La opinión que se imponía en el resto de los integrantes de la organización era restringir el acceso a aquellos comerciantes que comercializaran productos de dudosa procedencia, convocar fundamentalmente marcas reconocidas, cobrar un alquiler acorde al proyecto que diera origen a la edificación, y diferenciarse justamente lo más posible de la concepción de feria para este proyecto en particular.

Lo cierto es que, sin el consentimiento del primero, difícilmente el actor responsable de la cafetería haya podido desplegar una serie de acciones no consensuadas, como: “cargar agua para la cafetería en el baño para discapacitados”, “prender y/o apagar el interruptor que regula las puertas automáticas de acceso al centro comercial”, “montar un pequeño cartel publicitario de su cafetería en la puerta de acceso al shopping”, “restringir el acceso a la planta alta de turistas o visitantes del complejo” “operar de acuerdo a su criterio los aires acondicionados del complejo”.

Estas acciones, si bien estaban avaladas por uno de los emprendedores iniciales del proyecto, generaban rispideces en los otros socios.

En este marco, debe resaltarse que el espacio destinado a la cafetería es central en el diseño y funcionamiento de este proyecto. Fundamentalmente por su ubicación estratégica en este paseo de compras: en el centro mismo o “corazón” de la planta principal. Y, en consecuencia, por la doble funcionalidad que se destinaba a este espacio, consistente en 1) atraer y 2) retener, al turista que recorre el balneario.

Por dicha razón, se ha reconocido que este actor ha tenido ciertas concesiones. Pero, como contrapartida, empeoraron las relaciones al interior de la organización, entre los socios fundadores por una parte, entre algunos de los socios fundadores con el actor de la cafetería por otra, entre los inquilinos con la organización.

Otra lectura del comportamiento de este actor puede vincularse al vacío en la gestión comunicacional, la ausencia de reglas y procedimientos claros, la falta de un ordenamiento en las acciones, bajo una figura clave.

Pero también, como sugiere el mismo actor de la cafetería, por su inexperiencia en el área, ya que, tal y como se ha constatado, era la primera vez que este actor se aventuraba en el tradicional rubro.

El relevamiento de datos en este escenario de intervención, permitió concluir que los actores de las unidades funcionales que estuvieron en funcionamiento durante la temporada 2014-2015, mantuvieron un grado de concentración disperso, fundamentalmente debido a la incapacidad de participar en acciones coordinadas de publicidad, actividad ésta promovida como se dijo por uno de los inquilinos de este conjunto.

Asimismo, la apertura de las unidades funcionales al centro comercial, resultó descoordinada, es decir, se fueron sucediendo las aperturas de acuerdo con las disponibilidades de cada actor y no en función de alguna estrategia.

Los últimos inquilinos en abrir sus tiendas perjudicaron a los primeros, ya que, al dejar durante un tiempo prolongado los salones

deshabitados, el conjunto shopping ofrecía menor luminosidad, perdiendo visibilidad, y, en consecuencia, atractivo.

A pesar de ello, se debe destacar la organización de ciertos inquilinos para gestionar la reducción en un porcentaje de los costos de alquiler de las unidades funcionales del conjunto.

En suma, de acuerdo con el relevamiento obtenido de los informantes claves, podemos afirmar que el responsable comercial de la cafetería es un actor que obtuvo un elevado grado de concentración de poder.

Los inquilinos, un grado disperso pero potencialmente fuerte, la organización, debido a sus diferencias en cuanto a procedimientos, un grado omisible.

Cuadro de relaciones en la organización.

		Indispensable	**Sustituible**	**Omisible**
Grado de concentración	**Monopólico**	**Figura inexistente**	**Actor/ Unidad cafetería/ actor del directorio**	
	Disperso	**Actores de Unidades comerciales**		**Socios del directorio ejecutivo**

Mediante las técnicas de intervención de este escenario en particular, se concluye que hubo, en términos generales, una lógica que guío varias acciones y comportamientos de parte de los inquilinos y

principales locatarios: reducir al máximo posible los costos o gastos de inversión, como consecuencia del servicio ofrecido.

En este escenario crítico, la estrategia de parte del directorio, asimismo, fue aceptar la reducción del costo de las unidades funcionales.

La reducción monetaria de los costos de alquiler profundizó considerablemente las diferencias entre los líderes del proyecto, y ocasionó un permanente clima de tensión en el conjunto de la organización.

Como agravante, se releva la “insuficiente” concurrencia del público al centro comercial, en un año donde la llegada del turismo al balneario fue, por su importancia y volumen, histórica.

Este escenario evidenciaba la carencia de la gestión comunicacional.

En efecto, la ausencia de planeamiento estratégico comunicacional, de una figura que encarnara la visión del proyecto de la organización, fue produciendo un vacío estructural organizativo, y generando un ámbito propicio a los conflictos, ideas prejuiciosas, rumores y fantasías cada vez más difíciles de erradicar.

En efecto, a través de las técnicas de relevamiento empleadas, se puso de manifiesto el desconocimiento sobre la figura, rol, y actividad de la comunicación en este tipo de escenarios u organizaciones.

Las disputas internas vinculadas a la concepción del proyecto, y las problemáticas contextuales de la época estival, fueron empeorando las relaciones en el interior del centro comercial.

Respecto del personal de limpieza, por ejemplo, no fue posible un acuerdo definitivo con quien proveyera durante la temporada ese servicio, y a finales del mes de enero, el personal de limpieza se redujo a dos empleados poco experimentados, lo que terminó agravando la percepción del complejo por parte de los inquilinos.

Asimismo, en otro orden de problemas, durante la época estival se relevó el hurto de: escalera metálica de tres metros, productos industriales, varios artículos de mantenimiento y limpieza (baldes, escoba, lampazo, lavandina, etc.)

En líneas generales, se concluye que las entrevistas realizadas otorgaron un panorama que refleja fielmente el funcionamiento interno de la comunicación en el centro comercial.

En este sentido, se puede afirmar que los problemas principales de la organización alcanzaron un estado crítico, especialmente si se los evalúa en relación a las normativas, expectativas e imaginarios que sustentan el proyecto “shopping moderno”.

4.7 Relevo documental

A través de la técnica de relevo documental, se analizó la brecha existente entre las normativas estipuladas por la organización, presentadas como anexo de “cláusulas especiales” en el contrato de alquiler, y el funcionamiento real, concreto, de las unidades comerciales en este establecimiento.

Documento producido por la organización:

ANEXO 1

El presente ANEXO es parte integrante del CONTRATO DE LOCACIÓN celebrado entre …….., argentino, mayor de edad, D.N.I. Nº …….., domiciliado en calle …….., de la localidad de Las Grutas, San Antonio Oeste (R.N.) en su carácter de **"LA LOCADORA" o EL LOCADOR,** y ……, mayor de edad, DNI:……, actividad …….., domiciliado en la calle …….., de la ciudad…….., Provincia …….., en su carácter **"EL LOCATARIO"**, por medio del cual se establece las siguientes clausulas especiales, a saber:

CLAUSULAS ESPECIALES:

1) No se podrá vender productos químicos o Explosivos.----------

2) Se prohíbe la iluminación de los locales por tubos fluorescentes.----------

3) No se podrá colocar publicidad perpendicular a la vidriera (interna y externa), como así tampoco fijar cartelera que obstaculice la visual integral del complejo, o cualquier otro tipo de carteleria que modifique la estética de los locales. Ante cualquier duda podrá consultar con la Administración.----------

4) No se podrá empapelar vidrieras internas o externas, salvo con cortinados tipo Roller, blackaup, etc., o bien con banner que contenga la publicidad del propio local.----------

5) La numeración de los locales, y la marca o nombre de fantasía de los mismos, estarán encuadrados en el diseño propio brindado por la Administración, ----------

6) No se podrá publicitar, con imágenes de contenido obsceno, tanto fuera como dentro de los locales.----------

7) Los carteles publicitarios de fines de temporada, descuentos o promociones, deberán ser hechos con plotters, banner o similar, no admitiéndose carteles o cartulinas escritas a mano.----------

8) Los productos, artículos, mercadería, etc., que vendan los locales comerciales, no podrán ser entregados al cliente en bolsas no aprobadas por la reglamentación municipal vigente.----------

9) Los titulares de la explotación comercial serán los únicos responsables de la relación laboral del personal que tengan a su cargo, reservándose la administración el derecho de solicitar nomina del personal, contratos de ART, F 931 de Afip pago.----------

10) Las presentes condiciones podrán ser modificadas sin previo aviso, como así también incorporar nuevas reglamentaciones, en ambos casos la Administración se encargara de notificar a cada uno de los locales.----------

LOCADOR	**LOCATARIO**
Aclaración	Aclaración
DNI	DNI

Las normativas estipuladas en las “clausulas especiales” se entregan junto al contrato de alquiler. El relevamiento detectó que solamente un local cumplía con todas estas estipulaciones.

Los incumplimientos más frecuentes por parte de los locatarios respecto de estas “clausulas especiales”, se dejan ver en los siguientes ítems:

- Imposibilidad de calcomanías y adhesivos en las vidrieras.
- Obligatoriedad de entregar bolsas de cartón (las bolsas de plástico infringen la reglamentación municipal)
- Utilización de tubos de luz fluorescente, la denominada “luz fría”
- Carteles publicitarios de fines de temporada hechos con cartulinas escritas a mano.

A continuación, se presenta la imagen computarizada del emprendimiento. Mediante este “documento” de la organización, se infiere visualmente el imaginario, o idea “ideal” de los emprendedores:

Análisis del documento.

En primer lugar, se puede observar en la imagen que el proyecto dispone y se apropia de un amplio campo territorial.

Cabe destacar, que la iluminación de cada salón contribuye a la presentación del conjunto shopping como un todo integrado.

El proyecto se ofrece entonces en un espacio distinguido, transparente, y dotado de un diseño exclusivo.

En este nivel de análisis, y debido a las técnicas de relevamiento de información empleadas en conjunto con los documentos producidos por la organización, se puede inferir que el emprendimiento no ha concebido la "*traducción"* de este imaginario al terreno de la práctica.

La contribución armoniosa de cada uno de los elementos que componen el conjunto denominado shopping, presenta en el terreno de la práctica diversas problemáticas que no habían sido puestas en consideración por la entidad.

Los principios erogados en las cláusulas especiales, por ejemplo, por sí solos, difícilmente puedan vehiculizar la imagen que ha servido de fundamento al ideal del proyecto; hacia un funcionamiento real, concreto, que refleje esta dinámica propuesta.

En efecto, el relevamiento de los principales problemas de la organización, permitió detectar estas diferentes problemáticas a las que se hizo referencia.

La comunicación, entendida en un sentido corporativo, operaría en este caso concreto para *traducir* las expectativas e imaginarios del proyecto al terreno de la práctica.

Así pues, se comprende de qué manera la ausencia de un plan estratégico de comunicación puede afectar el desarrollo de un emprendimiento concreto.

En este marco, y con motivo de la intervención diagnóstica, se ha identificado las principales dificultades de la organización a la hora de concebir un plan de comunicación para el centro comercial:

- Desconocimiento de la importancia de la planificación estratégica comunicacional.
- Cumplimiento de otros objetivos considerados prioritarios
- Ahorro o (percepción de) reducción de costos.
- Discordancias entre los emprendedores
- Falta de tiempo.
- Desorden

Principales problemas. Desarrollo:

En primer lugar, se ha relevado que la comunicación no es entendida como una herramienta de la gestión estratégica. La percepción por parte de algunos de los emprendedores en torno a esta actividad no se manifiesta desde un ámbito profesionalizado.

A grandes rasgos, se puede afirmar que una de las principales dificultades de la organización en el despliegue o puesta en marcha del proyecto fue el estrecho margen de tiempo disponible para cumplir con los plazos de entrega de la obra a los inversores y gestionar la actividad inmobiliaria de las unidades funcionales.

Esta prioridad estuvo atravesada por un margen de tiempo muy estrecho, ocho meses.

En este sentido, se releva una constante por la reducción al máximo posible de los costos, no solo de la obra, que, en sí misma, implicaba la responsabilidad por ajustar la inversión disponible al ideal del proyecto, en un contexto económico muy sensible a la coyuntura.

Los principales puntos de conflicto estaban ligados a las diferencias de percepción de cada actor sobre los temas que debían resolverse. Fundamentalmente los económicos, donde simplemente la relación costo/calidad no era considerada por los emprendedores del mismo modo. Pero también en relación a la gestión, donde, debido al estado de conflicto interno entre los emprendedores, se dificultaba el desarrollo de las tareas asignadas. En relación a los procedimientos, existían también importantes diferencias que alejaban a los emprendedores respecto de un cuerpo de estrategia común.

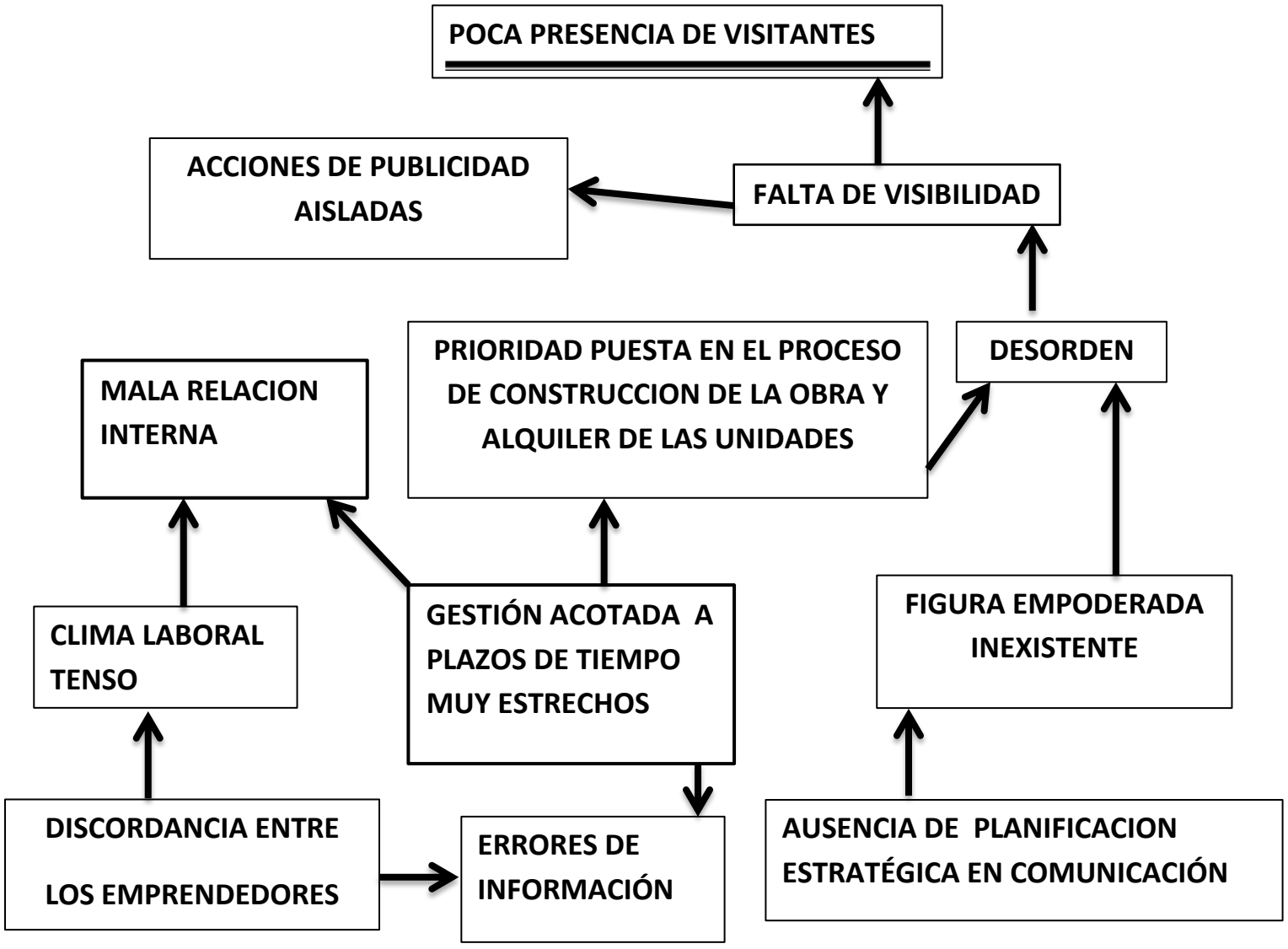
El estado generalizado de desorden en torno a estos temas afectaba la organización y, más específicamente, la viabilidad misma del proyecto.

FODA

Para graficar el estado interno y externo de la organización, se procedió a efectuar, con los datos obtenidos a través del diseño metodológico del trabajo de campo, un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).

4.8 Árbol de problemas

A partir del análisis de la situación inicial de la organización, la confección de un árbol de problemas permite analizar de dónde se desprende cada falla, estableciendo nodos conflictivos y vías de solución.



Explicación holística del árbol de problemas:

La prioridad de la organización estuvo centrada en la edificación de la obra y la gestión inmobiliaria de las unidades funcionales.

Detectamos que esta situación estuvo atravesada por una gestión limitada a plazos de tiempo muy estrechos, que dañó las relaciones entre los emprendedores, ocasionando situaciones no deseadas, vinculadas a le gestión de los procesos: errores de información, malos entendidos, incoherencias en los procedimientos, falta de controles en las normativas.

La planificación estratégica en comunicación no fue concebida como una prioridad por esta entidad. En consecuencia, se vio afectada la imagen y reputación de la empresa.

Esta situación, redundó en un problema central de liderazgo, en parte, por los desacuerdos entre los principales inversores del emprendimiento sobre cómo proceder ante determinadas circunstancias, por ejemplo, respecto de la ubicación de la puerta de acceso del centro comercial, al momento de erigir el emprendimiento, o el precio del alquiler de las unidades funcionales, incluso respecto de los horarios de apertura y cierre del complejo; pero fundamentalmente a nivel institucional, como imagen marca con presencia en el territorio y referente de la localidad, aspectos éstos que fueron manifestados como propósitos por los iniciadores del emprendimiento.

Por otra parte, al no existir canales claros ni espacios de comunión y comunicación entre los emprendedores, el síntoma se convierte en

síndrome: La mala relación interna empeora, volviendo este problema estructural, y perjudicando *per se*, las relación con los inquilinos y otros públicos implicados.

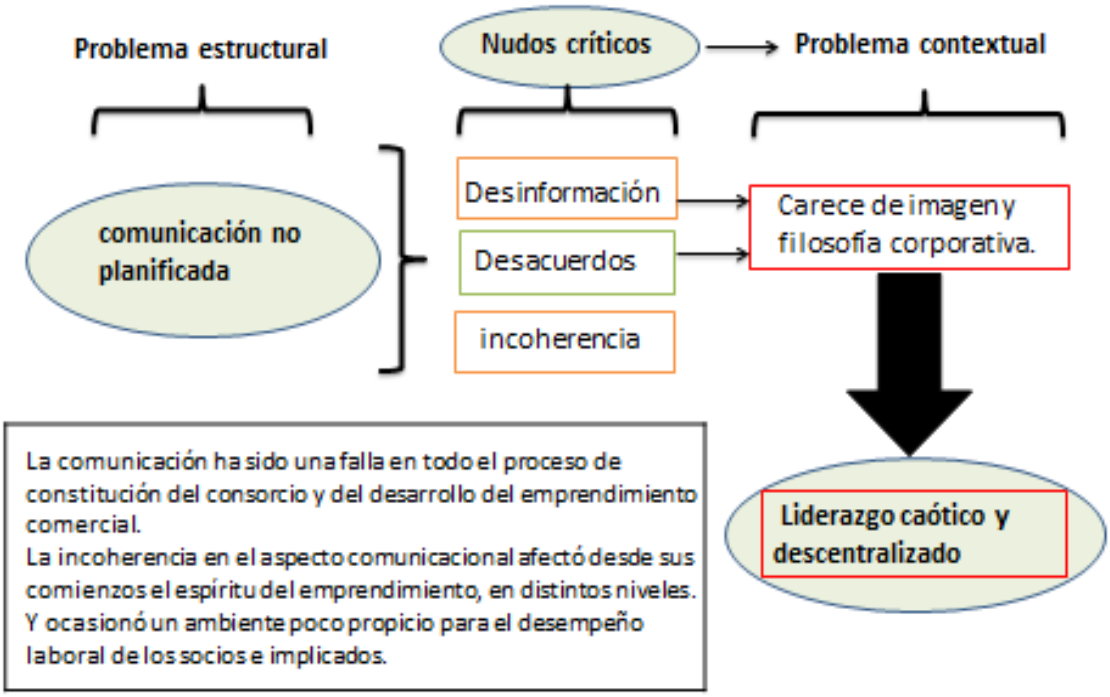
Las acciones de publicidad aisladas por parte de algunos de los inquilinos expresan un vacío de comunicación institucional. Denuncian la poca concurrencia del público a las instalaciones.

Los banners de la cafetería colocados en los accesos de entrada al shopping, por ejemplo, o la emisión de volantes repartidos en la vía pública bajo la denominación “nuevo shopping”, fueron ejecutadas sin un criterio unificador sobre lo que significa o debiera significar este nuevo espacio.

En este marco, se evidencia la discordancia entre los emprendedores, en torno a diversas situaciones de comunicación. Y se comprende que la situación de comunicación es el “lugar” desde donde el actor se relaciona con el escenario: La percepción del escenario de cada actor en particular constituye un complejo juego de interacciones e intencionalidades, atravesadas por dinámicas de poder, donde cada problemática es percibida por los actores sociales en forma diferente, desde su perspectiva particular.

Resulta fundamental comprender entonces estos respectivos intereses en relación a la problemática identificada, y generar las vías para que se puedan canalizar una serie de recursos que se encuentran efectivamente disponibles en el conjunto que integra este escenario en particular; recursos materiales, financieros, humanos e

interpersonales, de capital simbólico, que detentan los actores implicados pero que, contextualmente, están dispersos.

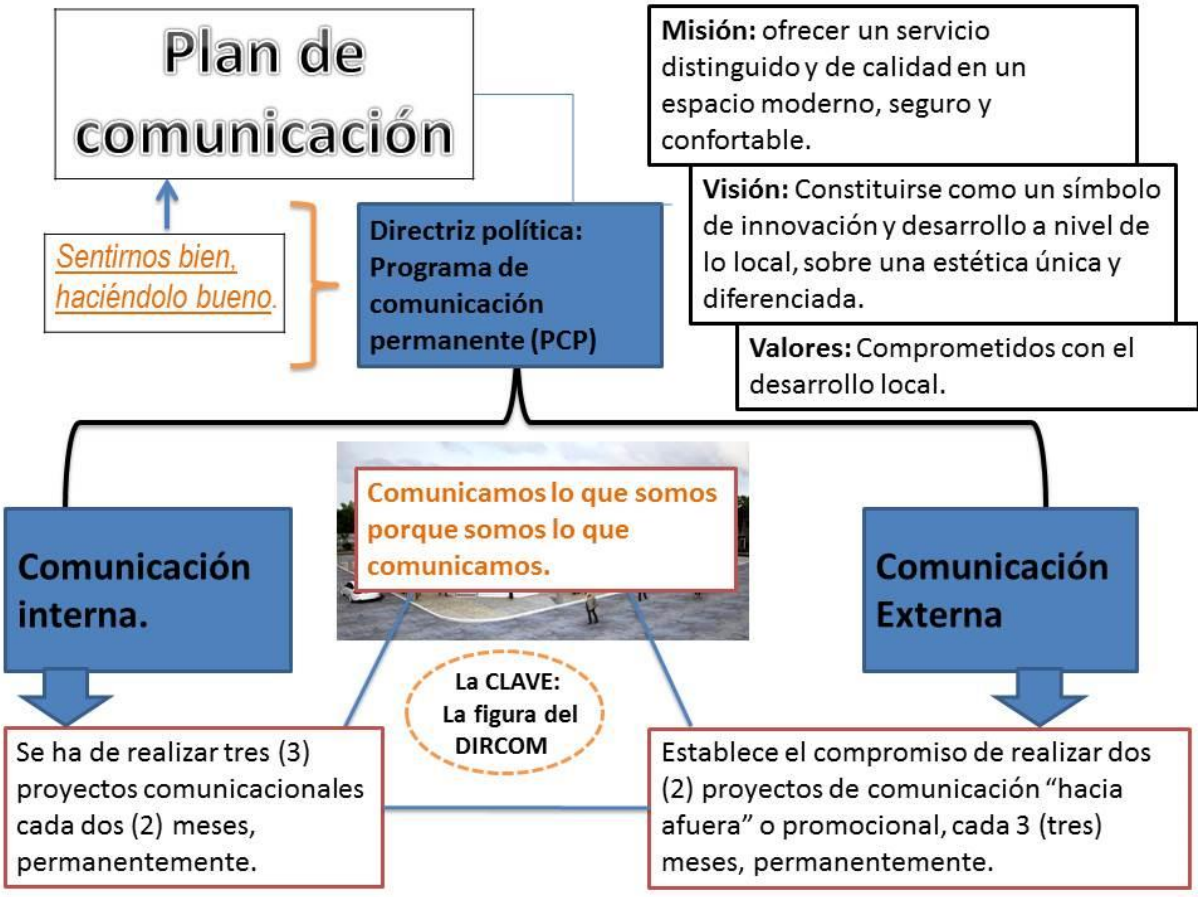


El esquema gráfico permite visualizar el problema estructural y el problema contextual que afronta la organización.

Los nudos críticos se desprenden del problema estructural, y repercuten directamente en la dirección de la organización, causando un liderazgo caótico y descentralizado.

4.9 Esquema referencial del plan de comunicación.

A partir de la técnica de inversión del árbol de problemas, se definió el esquema referencial del Plan integral de comunicación, cuyo objetivo principal es estructurar una directriz política de acuerdo a una serie de cualidades vinculadas a factibilidad, viabilidad, y deseabilidad, manifestadas por los emprendedores, y traducidas en el siguiente esquema bajo la frase: “sentirnos bien, haciéndolo bueno”.



Como puede apreciarse en el esquema referencial del plan, la directriz o política de comunicación permanente está compuesta por los planes de comunicación interna (3x2) y comunicación externa (2x3).

Ambos planes establecen el compromiso de desarrollar permanentemente proyectos y actividades teniendo como guía ineludible para tales efectos, la misión, visión, y valores de la organización.

La efectividad y conspicuo desarrollo del plan integral de comunicación dependerá de una figura clave: El Director de comunicación (DIRCOM).

Esta figura, deberá regir sus actividades de acuerdo a una estrategia global: “comunicamos lo que somos porque somos lo que comunicamos”.

Asimismo, deberá organizar la empresa en una unidad, y establecer criterios de acción “hacia adentro” y “hacia afuera” de sus estructuras, con la finalidad de guiar la conducta hacia el horizonte previamente diseñado.

Plan de comunicación

Las olas

Viví lo nuevo.

FILOSOFÍA CORPORATIVA

Sentirnos bien, haciéndolo bueno

Mision: ofrecer productos y servicios de calidad, en un espacio moderno, seguro y confortable.

Vision: Constituirse como un símbolo de innovacion y referencia local, sobre una estética única y diferenciada.

Valores: Comprometidos con el desarrollo de la comunidad, generando diversos vínculos y brindando excelente atencion y servicio a nuestros públicos objetivos; sobre la sólida base de principios que benefician al conjunto de la organización.

Los principios son:

- **Compromiso** con el crecimiento de nuestros clientes y comunidad.
- **Transparencia** en la gestión.
- **Respeto mutuo** en las relaciones interpersonales.
- **Productos** y servicios de calidad
- **Creamos** accciones que nos impliquen como equipo de trabajo**.**

Nos comportamos de cara a una estrategia global, en coordenada con nuestros principios y de acuerdo a un norte: Comunicamos lo que somos por que somos lo que comunicamos.

Estos principios conforman nuestro perfil como organización. Nuestro camino, es la manera en que nos diferenciamos del resto.

LA POLÍTICA COMUNICACIONAL

Las Olas establece su "Política de Comunicación Permanente" (PCC) sobre la máxima que ordena su filosofía corporativa:

"sentirnos bien, haciendo lo bueno".

Este principio alienta y promueve diversas actividades: culturales, empresariales, y comerciales, y propone un modo cotidiano de encarar las relaciones interpersonales en el exclusivo ámbito laboral.

En este sentido, "LAS OLAS", estructura sus propuestas comunicacionales incorporando para sí, haciendo suyo, el diseño arquitectónico propio del centro comercial, traduciendo la exigencia de transparencia entre lo que la organización dice ser y lo que efectivamente hace:

Comunicamos lo que somos,
porque somos lo que comunicamos.

Este principio de transparencia rector dinamiza la actividad comunicacional en su conjunto.

Dos programas comunicacionales componen la "Política de Comunicación Permanente" (PCP): El programa de Comunicación Interna (3 x 2) y el Programa de Comunicación Externa (2 x 3)

LOS PROGRAMAS

Los programas (2 x 3) y (3 x 2) son las dos caras que integran y tienen por función estructurar una política de comunicación permanente (PCP) para el centro comercial.

Los programas fueron diseñados en función de la misión y de la visión de la empresa:

Misión: ofrecer productos y servicios de calidad, en un espacio moderno, seguro y confortable

Visión: constituirse como un símbolo de innovacion y referencia local, sobre una estética única y diferenciada.

SIGNIFICADOS

1) El programa (3 x 2) concierne a la comunicación interna del centro comercial, y significa que se ha de realizar tres (3) proyectos de comunicación interna/institucional, cada dos (2) meses, permanentemente.

2) El programa (2 x 3) concierne a la comunicación externa del centro comercial, y estable el compromiso de realizar dos (2) proyectos de comunicación externa/promocional, cada 3 (tres) meses, permanentemente.

Programa estructural interno (3 x 2)

El objetivo del programa es implicar al personal con la filosofía y los valores que el centro comercial promueve.
Al respecto, tal y como establece el programa, se diseñaron tres (3) proyectos.

- ✓ A. Proyecto 1: Somos.
- ✓ B. Proyecto 2: Compartimos
- ✓ C. Proyecto 3: Hacemos

A) Proyecto 1: SOMOS.

El objetivo general del proyecto consiste en promover el principio rector de la filosofía de la organización: "comunicamos lo que somos porque somos lo que comunicamos".

Actividades:

- ➢ **1. E-mail corporativo.**

La actividad consiste en crear un e-mail de la empresa para facilitar y formalizar la información vinculada al centro comercial.
Tanto los integrantes del directorio ejecutivo como los locatarios/comerciantes y empleados directos del centro comercial tendrán acceso al mismo. El Director de comunicación tendrá la tarea de crear el e-mail y notificar por ese medio la función del mismo.

➢ 1.2. Carta de presentación.

La actividad consiste en realizar una carta de presentación de la organización. El objetivo específico de la actividad es orientar al destinatario con la visión, misión, y valores del centro comercial.
La carta de presentación es una manera de dar una formal bienvenida a quienes confiaron en el centro comercial, y asistencia, desde un trato a la vez íntimo, personal y profesional.
Es el primer paso que se da para fomentar el respeto y buena predisposición en las relaciones interpersonales, sirviendo la empresa en este caso de ejemplo. La carta de presentación la entregará en mano el director de comunicaciones a cada locatario/a o responsable del comercio, una vez que la unidad comercial esté formalmente lista para afrontar la temporada.

B) Proyecto 2: Compartimos.

El objetivo general del proyecto es brindar espacios para que puedan intercambiarse experiencias que nos acerquen a la filosofía corporativa manifestada en el plan de comunicación de la organización.

Actividades:

➢ 2.1. Desayunos compartidos.

La actividad consiste en ofrecer un 35 % de descuento al personal que de ocho (8) a 8.45 (ocho cuarenta y cinco) de la mañana desayuna en la cafetería del centro comercial. La actividad está destinada a brindar un espacio para que se compartan diversas

experiencias y se generen sinergias y un clima, un espíritu comunitario que diariamente contribuya a crear un ámbito de pertenencia.

El mismo surtirá efecto a partir del 1 (Primero) de enero de cada año, debiendo igualmente notificarse la actividad por mail.

El objetivo específico de la actividad tiene que ver con reforzar el compromiso con la filosofía de la empresa y los vínculos entre los empleados.

➢ 2.2. Escenarios compartidos

La actividad consiste en diseñar y montar un escenario ("corpóreo") en algún espacio del centro comercial, para que tanto el personal como los turistas, consumidores y visitantes puedan tomarse fotos divertidas y compartirla en las redes sociales.

Hoy día millones de personas dedican tiempo a compartir imágenes e información en internet. De allí que la actividad sea también una forma de publicidad encubierta. El producto final del escenario quedará a cargo del Director de comunicaciones, quien deberá resolver el diseño en conjunto con el directorio ejecutivo.

El objetivo específico de esta actividad es compartir un espacio de distracción y diversión que involucre a todos los públicos (empleados, consumidores, visitantes, etc.)

C) proyecto 3: Hacemos.

El objetivo general del proyecto es estructurar las relaciones formales de comunicación entre el directorio ejecutivo y el director de comunicaciones.

Actividades:

- **3.1. Reunión formal con el directorio.**

El objetivo específico de la propuesta es estructurar un encuentro propicio para compartir avances y retrocesos de la gestión. La actividad establece que alrededor del día quince (15), cada dos meses, el Director de Comunicaciones tendrá una reunión formal con el directorio ejecutivo. El espacio servirá para proponer en conjunto soluciones a los problemas existentes y fomentar nuevos retos o nortes para la empresa. Luego de cada reunión se relevará un informe que servirá de guía para los asuntos tratados y las acciones a seguir.

Los informes serán enviados por e-mail al directorio ejecutivo y con copia al responsable de comunicaciones, quien será asimismo el responsable de confeccionarlos.

Integración tecnológica.

Se propone la integración al centro comercial de cuatro televisores 42" HDMI con la finalidad de modernizar el espacio.

La instalación e implementación de las pantallas LED resulta una herramienta de capital importancia para la gestión comunicacional, ya que presenta varias ventajas:

- ✓ Da prestigio al centro comercial y a las marcas que este representa.
- ✓ Sirve como herramienta de comunicación que dinamiza la actividad en el interior del centro comercial (se pueden pasar las fotografías tomadas en espacio destinado para ese fin, trasmitir mensajes, promociones, anuncios institucionales, etc.)
- ✓ El alquiler del espacio de tales pantallas supone un ingreso de capital extra que generaría ingresos o amortiguaría costos.
- ✓ Disponibilidad para otros posibles usos.

Programa estructural externo (2 x 3)

El objetivo del programa consiste en otorgar prestigio y visibilidad a la marca. El programa (2x3) es estructural porque establece dos proyectos cada tres meses, permanentemente.

- ✓ C: Proyecto 4: Inaugurar
- ✓ D: Proyecto5: Publicitar.

c) Proyecto 4. Inaugurar

La inauguración del centro comercial será entendida como un evento que se prolongará toda la temporada.
El objetivo específico del proyecto es incrementar el número de "consumidores" que visitan el centro comercial.

Actividades

➢ 4.1 Repartir mapas con el logo y la ubicación de la marca.

La actividad establece repartir un total de 5000 mapas con el logo y la dirección del centro comercial. La intervención es un mecanismo de marketing que otorga visibilidad y presencia a la organización.
Las fechas de entrega de los mapas serán los días sábados 9 y 23 de enero; y los días sábados 13 y 20 de febrero, a las 24 horas, entre la primer y segunda bajada, sobre la peatonal Viedma.

➢ 4.2 Sorteo de un auto “0” km.

La actividad consiste en sortear un auto “0” Km. El sorteo se realizaría sobre un monto total de compra de uno o más tickets de locales comerciales ubicados dentro del centro comercial. Este monto lo tiene que determinar el directorio ejecutivo.
El auto “0” km se exhibiría en planta baja y el sorteo se realizará al final de la temporada, en un día a precisarse, mediante escribano público.
El objetivo específico de la actividad es incrementar las ventas en el centro comercial.

➢ 4.3 Visitas planificadas.

La actividad consiste en planificar la visita al centro comercial de -al menos- una personalidad, individuo o grupo, por mes, perteneciente al campo del arte, el deporte, la política o la cultura.
La idea se enmarca en la Política de Comunicación Permanente (PCP) del centro comercial y es fundamentalmente un modo de asociar a la organización con diversos actores que detenten alguna forma capital simbólico.
Los encuentros serán fotografiados y las imágenes compartidas por los televisores led.
El director de comunicaciones será el responsable de concertar los encuentros y de llevarlos adelante, en compañía del algún ejecutivo del directorio, o de su totalidad, dependiendo de la agenda.
La actividad es una forma de agasajar a las personalidades destacadas que visitan el balneario. Por tal motivo se sugiere que la cafetería

disponga de un espacio reservado y equipado con modernos y cómodos sillones y mesas.
El objetivo específico de la actividad es entablar contactos y tender redes, alianzas y articulaciones que permitan a la organización ampliar el panorama de cara a futuras intervenciones u objetivos.

Los nombres de las personalidades o figuras destacadas que visitan el centro comercial, deberán programarlas El DIR COM en conjunto con el Directorio ejecutivo y con al menos cuatro (4) meses de anticipación respecto del primero de diciembre. De momento, quedarán anotadas las fechas de los encuentros en el respectivo cronograma de actividades.

d) Proyecto 5. publicitar.

La naturaleza del proyecto está vinculada a promover los atributos de la marca y otorgarle presencia local y regional al centro comercial.
Se propone la confección y diseño concreto de piezas comunicacionales para ser publicadas en distintos ámbitos y medios.
El diseño de las mismas quedará a cargo del DIR COM, quien podrá solicitar asistencia de alguna empresa de comunicación, publicidad, diseño o afín.

Actividades:

- **5.1 Intervención en prensa gráfica.**

Se publicitará el tercer domingo de diciembre una pieza comunicacional concreta en tres de los periódicos de mayores tiradas de la región: Diario Chubut, Diario La Mañana de Neuquén y Diario Rio Negro.

La confección de la pieza quedará a cargo en una agencia de publicidad o comunicación. No obstante, el director de comunicaciones del centro comercial será el responsable de comunicar a ésta el espíritu de la intervención y asegurarse de que represente fielmente la filosofía de la empresa.

El objetivo específico de la actividad es posicionar a la marca regionalmente, asociando sus atributos diferenciales más importantes con la puesta en forma de una pieza estéticamente sofisticada y conceptualmente simple.

- **5.2 Intervención en Radio**

La actividad consiste en trasmitir la Política de Comunicación Permanente (PCP) del centro comercial, tanto en su aspecto comercial como institucional.

En la temporada la radio seleccionada hará un seguimiento de la inauguración del centro comercial. Formulará comentarios sobre los personajes o figuras destacadas que visitan o fueron invitados al mismo, y mencionará los productos que allí se ofrecen y /o sortean,

poniendo especial énfasis en el auto 0 KM que se va a sortear a final de la temporada.
En invierno, dedicará espacio en el aire a los proyectos de carácter social que la organización promueva, cursos, capacitaciones, programas de voluntariado, convocatorias varias, y demás cuestiones que la empresa encare a través de su PCP.

El objetivo específico de la intervención es lograr que la señal seleccionada respalde el costado comercial e institucional de la empresa, a nivel local.

➢ 5.3 Intervención en vía pública.

La actividad consiste en utilizar servicios de cartelería de tipo gigantografía sobre el ingreso principal al balneario Las Grutas, relativamente cerca del cartel: “bienvenidos”, dispuesto por el municipio.
Aquí la actividad se fundamenta sobre tres ejes.

I. Complementar y reforzar las acciones tendientes a alcanzar los objetivos comunicacionales propuestos por el proyecto de lograr prestigio e incrementar la visibilidad de la marca.
II. Comunicar la imagen corporativa de la marca al turismo que visita el balneario.
III. Consolidar la presencia a nivel de lo local, y regional (más de (350.000 turistas visitan el balneario).

El slogan fundamental asociado a la denominación comercial:

Las Olas

“viví lo nuevo”

Será responsabilidad del DIRCOM trasmitir a una agencia de comunicación y publicidad la idea central sobre la que deberá confeccionarse el diseño concreto de la pieza.

La asignación del presupuesto y detalles relacionados con las actividades deberá resolverlo en conjunto el Directorio, y con al menos cuatro (4) meses de anticipación respecto del primero de diciembre.

Para tales efectos, se diseñará un cronograma de actividades.

La clave: el director de comunicaciones

El plan integral de comunicación se propone estructurar la comunicación del centro comercial, creando canales formales e informales que posibiliten optimizar los recursos humanos y materiales, incrementando considerablemente el ingreso del turista, las ventas, y la valoración de la imagen institucional de la empresa.
Se busca alcanzar los objetivos en el menor tiempo posible.

Para ello, se creará y desarrollará la figura de un agente clave en la organización: el director de comunicaciones (DIR COM).

El DIR COM tendrá como misión:

- **Armonizar** las acciones de la empresa sobre una base fluida de comunicación transversal e integradora de las distintas áreas.
- **Generar** la implicacion del personal impulsando el trabajo en equipo.
- **Propiciar** un cambio de actitudes que permita la autonomia de acciones individuales y grupales, sobre la base de los principios que rigen la organización.
- **Mejorar** la productividad, al instituirse como articulador y facilitador que trabaja sobre objetivos prestablecidos.

Funciones estratégicas entre el Directorio y el DIR COM:

- Llevar adelante un cronograma y aportar al mismo conocimientos e ideas.
- Dar a conocer la misión, visión, y los valores del centro comercial.

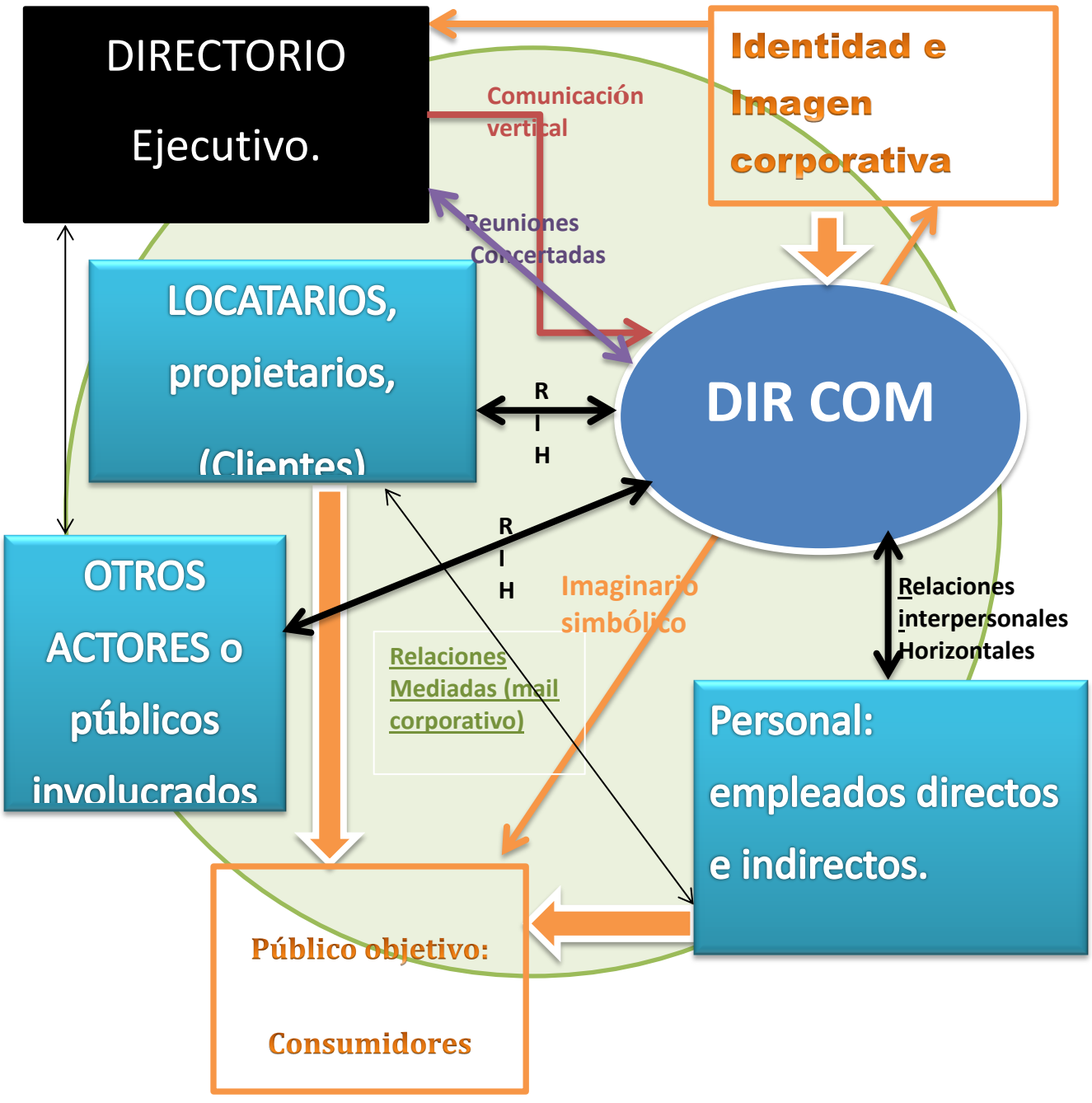
- Comprometer al personal con la identidad corportativa de la marca.

- Fomentar la participación, iniciativas, nuevas ideas, asesorar.

- Coordinar de manera más óptima los equipos de trabajo para evitar la empresa fragmentada.

- Crear un clima laboral optimo que favorezca la participacion e integracion del personal.
- Evaluar y mejorar la calidad institucional y comercial del centro comercial.

Estructura del organigrama corportativo



Distinguimos tres particulares tipos de comunicación que se dan en toda organización y proponemos canales con la finalidad de que tales puedan desarrollarse plenamente.

a. **Descendente:** desde un nivel jerárquico superior a uno inferior.

A traves de una reunión mensual preestablecida entre el DiR COM y el Directorio.

b. **Ascendente:** desde un nivel jerárquico inferior a uno superior.

A través de reuniones del personal con el DIR COM, cuando fueran solicitadas.

c. **Horizontal (interpersonales y/o mediadas) :** entre actores o personal del mismo nivel, o grupo de trabajo.

A través de una plataforma digital, e-mail, intranet, u otro, de la organización.

De acuerdo al organigrama corporativo presentado más arriba y hechas las aclaraciones sobre los tipos de comunicación existentes en una empresa comunicacionalmente sana y estructurada, queda oficialmente estructurada la relación estratégica entre el directorio ejecutivo, el DIR COM, resto del personal, y demás públicos implicados en la gestión.

Lineamientos.

- ✓ Las decisiones que el directorio asuma deberán ser enteras y permanentes, ya que de ellas depende el norte que asuma la empresa.

- ✓ Pactará reuniones semanales o mensuales. El DIR COM dejará constancia de lo conversado y convenido en un informe, que relevará y numerará a través de un canal formal idóneo.

- ✓ El directorio ejecutivo deberá crear, establecer, y sostener sus relaciones en torno al buen nombre de la organización y los principios que la rigen., teniendo en cuenta que el todo es más que la suma de las partes.

Siguiendo estos lineamientos, el directorio ejecutivo quedará estrechamente vinculado con los principios que rigen la organización, los cuales deben aplicar prudentemente en cualquier situación o escenario que se presente, teniendo en cuenta que todo comunica y que allí donde haya un comportamiento responsable, habrá alguien observando.

Panorama. La relación estratégica.

El plan estructural de comunicaciones apunta al resaltar el conjunto de diferenciaciones que distinguen al centro comercial, que lo vuelven único en sus aspectos constitutivos.

Bien direccionado por el conjunto empoderado, el plan estructurará la proyección del centro comercial de acuerdo a su visión de marca y filosofía corporativa: "comunicamos lo que somos porque somos lo que comunicamos"

Este debe ser un principio que esté en boca de los empleados, alta gerencia y personal implicado, porque constituye un punto de apoyo que da una clara imagen del mecanismo que ordena y orienta el plan comunicacional de la empresa.

Es, al mismo tiempo, un camino claro y transparente con el que la marca podrá cumplir su objetivo de posicionarse y servir como referente en diferentes dimensiones: estéticas-arquitectónicas, político-comunicacionales, y social-empresariales.

Evaluación y medición de impacto.

La evaluación y correcto seguimiento de las actividades presentadas en los programas de comunicación interna y externa es indispensable para lograr una efectiva direccionalidad al plan de comunicación presentado.

Para esto hemos desarrollado una serie de indicadores de gestión y medición de impacto, que tienen como principales objetivos:

1- Conocer el grado de compromiso del directorio con la misión, visión, y valores estipulados en el plan.
2- Medir la participación del personal implicado con las actividades desarrolladas en el centro comercial.
3- Identificar y evaluar la incidencia del plan integral de comunicación en locatarios (clientes del centro comercial), turistas (público objetivo), y demás actores involucrados.

Las herramientas para conocer, medir, identificar y evaluar la incidencia del plan en sus aspectos más esenciales son:

a) Evaluaciones
b) Entrevistas individuales no estructuradas
c) Encuestas

a. Evaluaciones.

Evaluaremos el grado de conocimiento del directorio, acerca de la misión, visión, y valores estipulados en el plan integral de comunicación.

Las evaluaciones se entregarán sorpresivamente en dos de las reuniones concertadas en la actividad denominada: “hacemos”.

El formato será de encuesta con 3 preguntas con campos para rellenar.

1 ¿Cuál es la misión del centro comercial?

2. ¿Cuál es la visión del centro comercial?

3. ¿Cuáles son los valores del centro comercial?

El resultado arrojará el grado de compromiso del directorio con el norte de la empresa. Se establecerá para ello el siguiente indicador:

- Un total de ninguna respuesta correcta, implica un nulo grado de compromiso por parte del directorio (0 %)
- Un total de una respuesta correcta, implica un bajo grado de compromiso por parte del directorio (35 %)
- Un total de dos respuestas correctas, significa un elevado grado de compromiso por parte del directorio (65 %)
- Un total de tres respuestas correctas, significa un compromiso óptimo por parte del directorio (95 %)

El resultado obtenido será deducido del promedio total de respuestas acertadas y desacertadas del conjunto de los participantes del directorio.

La meta es lograr, en el primer año de implementación del plan, un compromiso elevado (65 %) por parte del directorio con la misión, visión, y valores estipulados en el plan integral de comunicación.

b. Entrevistas individuales no estructuradas

Entrevistaremos de forma individual y no estructurada, en un ámbito distendido, a cada uno de los integrantes del directorio, acerca del desarrollo general de los acontecimientos, principales problemas y

obstáculos que se presentaren. De este modo, conoceremos la evaluación directamente de boca de los mismos beneficiarios del plan, y nos dará oportunidad de realizar ajustes (en caso de que hiciere falta).

¿Qué opinión te merece el plan integral de comunicación? ¿Qué cosas sacarías, agregarías o modificarías del mismo? ¿Consideras que la comunicación entre uds (el directorio) mejoró? Si no es así, ¿Cómo podría mejorar? ¿Cuáles son las expectativas para esta temporada? ¿Qué es lo que en el fondo más te gustaría que pasara en relación al centro comercial? ¿Qué cosas o situaciones en relación a este emprendimiento te molestan o perjudican? ¿Cómo lo hubieras resuelto?

Las entrevistas no estructuradas individuales es una técnica que nos permitirá comprender mejor la evaluación real de cada entrevistado acerca del desarrollo del emprendimiento, el plan, expectativas y relación de comunicación de los integrantes del directorio.

La meta es lograr entrevistar a todos los integrantes del directorio al menos una vez en el transcurso del desarrollo del plan. Los resultados de las entrevistas serán volcados a un informe que deberá develar al menos 5 aspectos claves en relación al curso de los acontecimientos.

c. Encuestas

A través de las encuestas buscaremos recopilar información vinculada a los dos planes que integran la política de comunicación permanente del centro comercial.

Las preguntas normalizadas serán dirigidas al público interno del centro comercial, o al público objetivo, el consumidor o turista, según corresponda y de acuerdo a lo estipulado en el cronograma de actividades.

Las encuestas dirigidas al público interno, serán confeccionadas en formato de cinco preguntas, y servirán para conocer el grado de

satisfacción de los actores implicados en relación a los nuevos servicios brindados.

A tales efectos, cada mes de: diciembre, enero, y febrero, una encuesta será entregadas a cada locatario o responsable de la unidad funcional.

La meta este primer año de desarrollo del plan es lograr un 60 % de valoración positiva a la organización.

Formato: Encuesta física de cinco preguntas, entregadas en mano al responsable de la unidad funcional en cuestión.

1) En una escala del uno (1) al cinco (5), siendo 1 la menor puntuación y 5 la mayor,

    a) ¿Cuánto considera que ha mejorado el servicio del shopping respecto del año pasado?
    b) ¿Qué calificación otorga a la nueva administración del centro comercial?
    c) ¿Qué calificación le da al servicio de mantenimiento del centro comercial?
    d) ¿Cuánto le agrada la actividad desayunos compartidos?
    e) ¿Qué tanto le gusta el nuevo nombre asignado al centro comercial?

Las encuestas dirigidas al público externo, estarán orientadas a cuantificar la visibilidad del centro comercial, tomando como muestra representativa un total de 150 turistas. Las encuestas se efectuarán una vez por cada mes de diciembre, enero, y febrero.

La meta para el primer año del desarrollo del plan es lograr que un 65 % de encuestados conozcan la existencia del nuevo centro comercial

La ejecución y tabulación de los resultados quedará a cargo del DirCom, quien relevará un informe al directorio para su posterior análisis.

Formato encuesta de cinco preguntas.

1) Marque con sí o no, según corresponda.

    a) ¿Sabe usted que hay un nuevo centro comercial en las grutas, ubicado en la primer bajada?

    Si su respuesta es afirmativa. A través de que medio se enteró de la existencia del nuevo centro comercial

    - Prensa gráfica
    - Radio
    - Cartel en Vía pública
    - Folletería en vía pública
    - Lo descubrí paseando por la peatonal
    - Me contó un familiar/amigo
    - Internet
    - Otro

La meta para el primer año del desarrollo del plan es lograr que un 65 % de encuestados conozcan la existencia del nuevo centro comercial

La ejecución y tabulación de los resultados quedará a cargo del DirCom, quien relevará un informe al directorio para su posterior análisis.

Cronograma de actividades.

El calendario general del plan, sus respectivos programas, proyectos, y actividades, serán graficados en un diagrama de Grant.

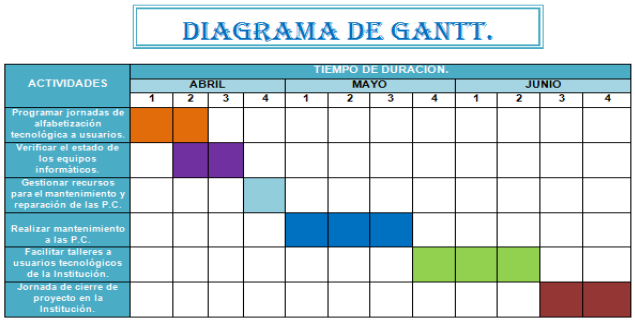
El diagrama de Grant es una herramienta útil que reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia.

Para obtener una clara y simple representación de la gestión de los procesos, el diseño del diagrama de Grant deberá ser lo más esquemático posible.

Todos los integrantes del Directorio tendrán copia del calendario de actividades, ya que el diagrama será fiel reflejo del compromiso conjunto y estratégico de la organización.

El DIRCOM será el responsable de supervisar que las actividades representadas en el diagrama sean ejecutadas en tiempo y forma, comunicando al directorio, posibles imprevistos o variaciones.

Modelo de referencia:



Carta de presentación.

En el año 2016 y luego de un exitoso trabajo en equipo, nuestro centro comercial: “Las Olas” logra establecer una “Política de Comunicación Permanente (PCP)” y estructurar una filosofíacorporativa-institucional, sobre la sólida base de principios claros y de cara a una estrategia global.
Nuestra meta es ser líderes y referentes a nivel local.

La ventaja que tenemos es que nos dirigimos a un público que busca lo que ofrecemos: un servicio y productos de excelencia en un espacio moderno, seguro y confortable.

Queremos comunicar nuestro entusiasmo por los resultados obtenidos y sumar voluntades para consolidar y expandir el modelo de negocio.

Hemos modernizado las instalaciones y estamos anunciándonos en la localidad y región, a través de distintos medios de comunicación: prensa gráfica, radio, vía pública.

Les damos una cálida bienvenida y cordial saludo.
A través de nuestro mail corporativo se podrá seguir de cerca todas las noverdaes.

Muy contento estamos de tenerlo en nuestra casa. Por favor, ante cualquier o consulta, visite la oficina de comunicación.

Sigamos trabajando para que entre todos podamos: “Sentirnos bien, haciéndolo bueno”

Atte. Vladimiro Amigo
Director de Comunicación
Centro comercial: “Las Olas”
tel: 1159730399

6. Ejecucion del plan

De acuerdo al diagnóstico realizado, se ha diseñado el plan de comunicación, en función de los siguientes objetivos generales:

- Dar a conocer la misión, visión, y los valores del centro comercial.
- Comprometer a toda la organización en todos los campos de actuacion posible con las nociones de imagen de marca y reputación.
- Fomentar la participación, iniciativas, nuevas ideas.
- Coordinar de manera más óptima los equipos de trabajo
- Evitar la empresa fragmentada.
- Dar cohesion y sentido de pertenencia a las acciones que se emprendan; a nivel territorial y local.
- Mejorar la calidad del servicio
- Crear un mejor clima laboral.

En función de estos ítems, se diseñó el lanzamiento de la imagen de marca del emprendimiento, con un slogan que integrara tres objetivos específicos:

1) Capitalizar el lanzamiento de la imagen marca
2) Sanear las relaciones conflictivas al interior de la organización
3) Permitir reposicionar el emprendimiento de cara a los nuevos objetivos planteados.

En consecuencia con los objetivos señalados, se diseñó e implementó el siguiente lema de campaña:

6.1 Situación de Contexto. Problemáticas principales.

6.1.2 Octubre. Año 2015

- El centro comercial no posee denominacion comercial.
- Todas las unidades funcionales de la planta alta se encuentran desocupadas.
- El salón destinado a cafetería queda desocupado.

Se presenta el plan de comunicación integral a los principales inversores del emprendimiento. De todas maneras, la organización concentra sus objetivos en alquilar las unidades funcionales de la planta alta del centro comercial, y buscar un nuevo responsable para ocupar el espacio de la cafetería.

6.1.3 Noviembre.

Luego de recibir distintas propuestas, y ante los desacuerdos y la inminencia de la época estival, uno de los líderes del proyecto incorpora la denominacion comercial: “Las Olas”, y su correspondiente isologotipo.

En base a la imagen o render del proyecto elegido, se instala un tótem de ocho metros de alto en el acceso al centro comercial.

No todos los integrantes de la organización se muestran conformes con el diseño del logo. El problema respecto del isologotipo de la nueva denominacion comercial era su ilegibilidad. ¿”LAS-LAS” o “Las Olas”?. Para intentar disminuir la incertidumbre, se adopta un bloque de letras minúsculas.

Con el objetivo de no sobrecargar uno de los ingresos, el tótem se instala en un punto equidistante a los accesos al centro comercial.

El principal problema para la organización durante esta etapa es el alquiler del mobiliario de la planta alta. Este problema afectaba piramidalmente otras cuestiones, de orden comunicacional. Como por ejemplo, la habilitacion al público de la planta del centro comercial. Ya que, si la organización optaba inhabilitar la planta alta, ¿cómo se cubria la cuantiosa pérdida monetaria de los propietarios de las unidades funcionales que efectivamente habían logrado alquilar sus salones? El problema, tambien persistía en caso de que se habilitara al público la planta alta, incluso con la mitad de los locales ocupados o en funcionamiento, ya que, ¿cómo podría entonces la organización recaudar el dinero previsto para cubrir con los costes de mantenimiento de todo el paseo de compras?

6.1.4 Diciembre. Año 2015

La inauguracion oficial de la temporada se llevó adelante los dias seis, siete, y ocho del mes de diciembre. Como todos los años, la llegada de la nueva temporada se recibió con festivales al aire libre, paella popular y el lanzamiento de la primera bola en el casino “Del Rio”, por parte del gobernador de la provincia de Rio Negro.

En la nota publicada en el diario “Rio Negro”, el siete de diciembre del año 2015, se puede leer: “El gobernador Alberto Weretilneck convocó a todos los argentinos a visitar Las Grutas, y estamos seguros de que va a ser una gran temporada”.

En efecto, la concurrencia del turismo durante los días de inauguración “oficial” de la temporada en el balneario Las Grutas, resultaban prometedores respecto del público que se esperado en el mes de enero.

Sin embargo, debido fundamentalmente al contexto de las elecciones presidenciales, Argentina experimentaba un complejo escenario, cargado de incertidumbre en el ámbito político, económico y social.

En este contexto, durante el transcurso del mes de diciembre, se realizaron importantes modificaciones en el desarrollo del plan integral de comunicación.

6.2 Cambios y adaptaciones en la ejecución del plan.

En primer lugar, resultó de primer orden recrear el logo de la imagen de marca de la organización, convirtiendo la letra: “O”, del anterior

esquema, en el símbolo fundamental del centro comercial, pero evitando que este símbolo obstruyera la legibilidad denominativa.

A partir de esta modificación, se decidió colocar un adhesivo referencial de la nueva imagen-marca de la organización, en la parte superior de las puertas corredizas de los accesos al shopping.}

Acceso al Centro comercial.

6.2.1 El Programa estructural de comunicación interna.

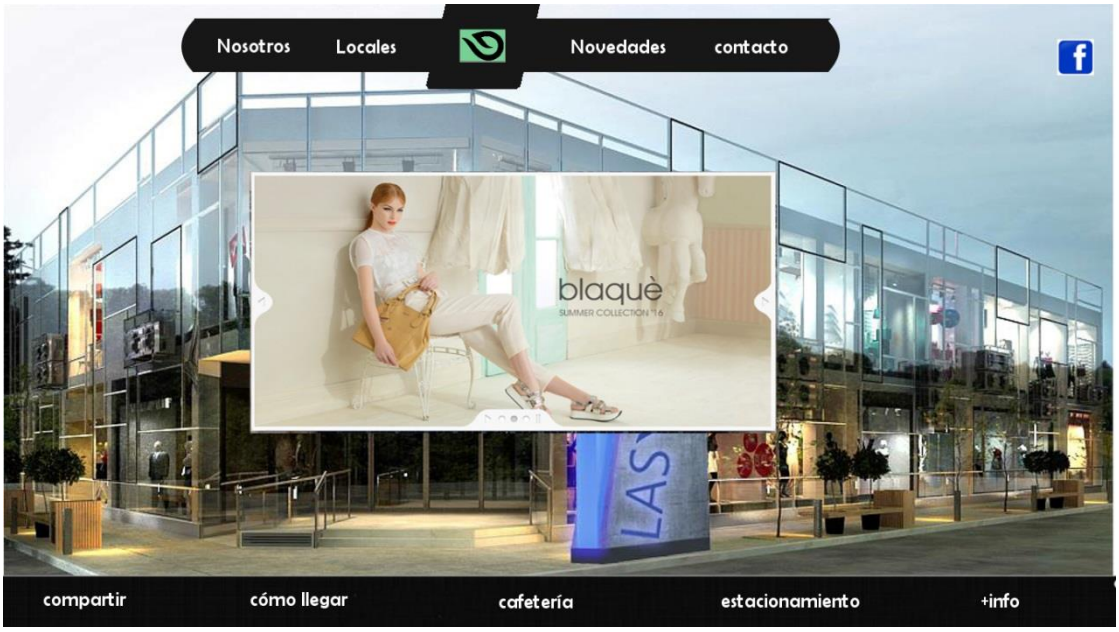
En principio, cabe mencionar que ninguno de los proyectos que integran el programa estructural de comunicación interna pudo llevarse adelante, exceptuando la actividad de constitución del e-mail de la entidad, y las reuniones formales -aunque irregulares- con el directorio.

De todas maneras, se buscaron y concretaron alternativas vinculadas al objetivo específico del programa estructural interno: “Implicar al personal con la filosofía y los valores que el centro comercial promueve”.

Por ello, en paralelo a la creación de un e-mail exclusivo de la entidad, el proyecto “Somos”, incluyó las siguientes actividades:

- Página web
- Cuenta “oficial” en Twitter
- “Fan page” en la red social Facebook
- Canal exclusivo en la conocida plataforma de videos “You Tuve”.
- Fotografías con el logo de la imagen marca de “Las Olas”

Imagen de la página web del centro comercial Las Olas



Como fundamento, se sostiene que la presencia en redes sociales e internet, no sólo es una forma concreta de vincularse y compartir con los distintos públicos, sino también una oportunidad para que la entidad pueda posicionarse estratégicamente, aumentando su visibilidad en función de la nueva identidad corporativa asumida.

Luego de crearse la imagen de marca y el espacio en redes sociales e internet, se presentó una actividad alternativa a la denominada “desayunos compartidos”, perteneciente al proyecto “Somos”.

La nueva propuesta, consistió en tomar fotografías con el logotipo de la imagen-marca de la entidad, al personal que trabajaba en el shopping, para luego ser compartidas en redes sociales.

Foto con el logo de la imagen marca de “Las Olas”

La alternativa propuesta, se fundamenta sobre los mismos objetivos que se persiguen en la actividad denominada “desayunos compartidos”: “Destinar un espacio para que se compartan diversas experiencias y se generen sinergias y un clima, un espíritu comunitario que diariamente contribuya a crear un ámbito de pertenencia”.

6.2.1 El programa estructural de comunicación externa.

Debido a los atrasos en los tiempos de gestión de los procesos, y una reducción significativa de liquidez para poder llevar adelante las actividades, el “Programa Estructural Externo” sufrió ciertos reacomodamientos.

El programa estructural externo cuenta con dos proyectos. El primero de ellos, denominado: “Inaugurar”, cuenta con tres actividades:

1) Repartir mapas con el logo de la marca
2) Sortear un “0“km.
3) Programar visitas planificadas de figuras con renombre en la localidad y región

Respecto a la primera actividad, “Repartir mapas con el logo de la marca”, se procedió a la realización del diseño del mapa que luego sería repartido, pero no todos los inquilinos de los locales comerciales contaban con su logotipo de marca digitalizado, y la posible demora en acopiarlos fue suficiente razón para que se consideraran otras alternativas.

Como primera alternativa, se elevó una propuesta de alianza estratégica a “CAME” (cámara argentina de la mediana empresa).
Concretamente, se ofreció a esta entidad que financiara el tiraje de los mapas. A cambio, “CAME” dispondría de todo el reverso del plano para brindar información útil sobre, 1) Economías regionales, 2) Puntos de contacto de esta entidad en la provincia de Rio Negro, y 3) Principales objetivos, misión, visión, valores.

El shopping “Las Olas”, se ocuparía del diseño y distribución.

Plano confeccionado..

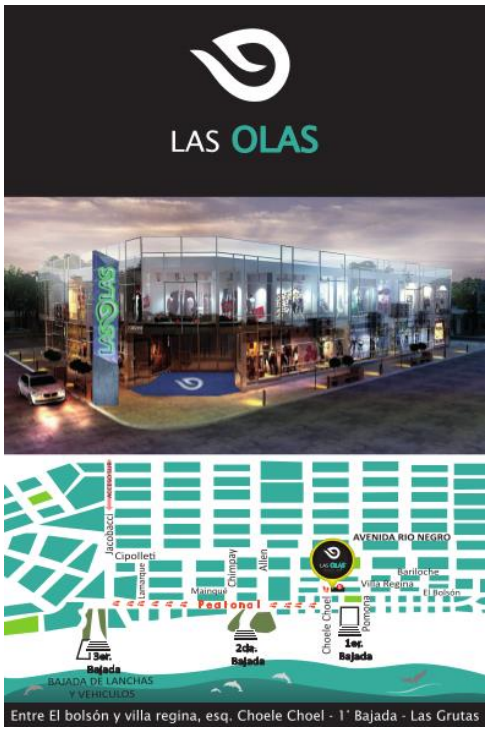
En el plano, se indica la ubicación del shopping “Las Olas”, y se dedica un espacio para agradecer a “CAME” el patrocinio al empresariado local.

Al no obtener respuesta de “CAME”, se optó por repartir 24.000 volantes en un punto estratégico de la peatonal. La actividad comenzó la segunda quincena de enero y finalizó el último día de marzo. El volante se entregó en mano, con la asistencia de dos promotores.

En la parte frontal del volante, observamos el logotipo definitivo de la imagen-marca “Las Olas”, y un pequeño plano indicativo de su ubicación. En el reverso del volante, bridamos información sobre el comportamiento cotidiano de las mareas en el golfo San Matías, durante los meses de enero, febrero y marzo.

Esta última información resulta útil al turista, puesto que le permite prever en qué horarios la alta marea ocupará todo el espacio disponible de playa. El volante se diseñó considerando dicha utilidad, justamente, para evitar que sea arrojado al suelo.

Anverso del volante



Reverso del volante

En la parte superior del reverso de los volantes se establece el slogan de la campaña: **viví lo nuevo**. Y en la parte inferior, puede leerse FM RESIDENTES 104,5. Radio que llevó adelante la actividad “Intervención en radio”, perteneciente al proyecto “Publicitar”.

En relación al proyecto “Inaugurar”, perteneciente al programa de comunicación externa, la actividad denominada “Sorteo del auto “0” km” se desarrolló durante el mes de octubre y mediados de noviembre. En efecto, se estableció contacto e intercambiaron mails con las concesionarias más importantes de la región, tales como Pedro Corradi S.A, e, Iruña S.A.

Propuesta formal realizada vía mail al concesionario Pedro Corradi S.A:

Buenos dias,

Paso por escrito la propuesta para exhibir un auto 0km en el centro comercial LAS OLAS

Condiciones:
Se ofrece un espacio con destino comercial en el shopping LAS OLAS, Balneario Las Grutas, Provincia de Rio Negro para la CONCESIONARIA PEDRO CORRADI S.A.

El costo del espacio con destino comercial se ofrece por 2 (dos) años, y equivale al valor del auto 0 KM más accesible en términos económicos que la concesionaria disponga.
Es decir, se canjea dos años de espacio con destino comercial en el centro comercial LAS OLAS, por el costo total de 1 (uno) auto 0km a disponer por la concesionaria. El costo es entonces de medio auto 0km, por año.

El auto exhibido en dicho espacio será sorteado por el centro comercial LAS OLAS, cuando finalizare el plazo del acuerdo.
La presente propuesta incluye 20 salidas diarias de 1 (un) spot publicitario del mencionado auto 0 km o de la concesionaria, para ser trasmitidos en los 4 televisores LED 42" del centro comercial.

El material para dicha trasmisión será brindado por la concesionaria PEDRO CORRADI S.A, en caso de que le interesara, y la duración del mismo no podrá exceder los 3 (tres) minutos.
La presente propuesta se enmarca en una campaña de lanzamiento de la marca LAS OLAS, e incluye presencia en radio, portales web, marketing BTL, y la visita de reconocidas personalidades del espectáculo.

Lo saluda cordialmente
Vladimiro Amigo

Respuesta del concesionario Pedro Corradi S.A:

Estimado Vladimiro, en principio felicitarlos por el emprendimiento, muy bueno y necesario para esa zona, referente a la propuesta y analizada la misma, le comentamos que en este momento no nos es posible llevarla a cabo, no porque no sea atractiva, sino por las condiciones actuales del mercado automotor, hay mucha incertidumbre con los precios, problemas serios con las entregas por parte de fábrica, reducción en los cupos mensuales asignados, lo que nos obliga a ser prudentes con nuestras decisiones.-

Lo que si podemos proponerles es el alquiler de un espacio para un automovil, donde asignaríamos a una persona para que realice gestiones de promoción de ventas, durante los meses de la temporada, por ejemplo diciembre a marzo, de ser viable háganos llegar el costo mensual para esta gestión, como dato te comento que tenemos implementado un sistema similar en el shooping Portal Trelew y Terminal de Ómnibus de Puerto Madryn.-

Quedamos a la espera de vuestros comentarios, gracias y saludos

El espacio para que el concesionario pudiera realizar gestiones de promoción de ventas fue efectivamente asignado, a un costo de $40.000. El concesionario, por su parte, se comprometió a cerrar el acuerdo, y asignó una fecha para tales efectos. Pero el referente que debía viajar a Las Grutas para concretarlo, postergó el encuentro y luego no fue posible reanudar la operación.

La gestión quedó inconclusa, probablemente, tal y como se pone de manifiesto en el e-mail, debido a la incertidumbre con respecto a los

precios, costos, y la dirección de la economía en general. Como dato, se agrega que el ballotage que pondría como presidente a Mauricio Macri aún no se había efectuado, por lo que cualquier decisión empresarial a futuro se convertía automáticamente en riesgosa.

Por último, cabe resaltar que el espacio destinado al auto “0” km en el shopping “Las Olas” fue cedido a un empresario de video juegos, residente del balneario Las Grutas, que colocó allí dos máquinas “con gancho” para sacar peluches y relojes.

Diciembre, año 2015

La situación respecto de los alquileres de las unidades funcionales durante el mes de diciembre, era la siguiente:

Mapeo de locales alquilados.

Pintados en verde, locales alquilados. En amarillo locales por alquilar.

Si bien la situación de los alquileres no era óptima, la gran afluencia de público al shopping durante la inauguración “oficial” de la temporada, mejoró el ánimo y flujo de comunicación entre los emprendedores.

En este sentido, la creación en el mes de octubre, de un “grupo” en la plataforma “Whats app”, fue facilitando la comunicación entre los emprendedores, evitando errores de información y malos entendidos, y ofreciendo mejoras en la asignación de tareas y control de los procesos, en el marco de un considerable aumento de compromiso en el desarrollo de los acontecimientos.

En diciembre, se alquila el salón destinado a cafetería, pero no existían indicios de que esa unidad funcional abriera al público en lo inmediato. Por ello, la actividad denominada: “Visitas Planificadas”, correspondiente al proyecto “Inaugurar”, fue reemplazada por un evento denominado “Las Olas Nigth”, ejecutado en el mes de febrero.

Por otra parte, la actividad denominada, “intervención en prensa gráfica”, perteneciente al proyecto “Publicitar”, del “Programa Estructural Externo”, fue modificada por falta de presupuesto. Esta última actividad planifica la publicación de una pieza comunicacional concreta en tres de los periódicos de mayores tiradas de la región: “Chubut”, “La Mañana de Neuquén” y “Rio Negro”.

Según se pudo averiguar en esta gestión, la publicidad en el diario “Rio Negro”, un domingo, media página, alcanzaba valor $40.000. Este presupuesto, excedía con creces los costos estimados para la ejecución de las actividades. Por ello, una alternativa viable y más económica, fue la publicación de varias notas periodísticas en el diario digital “Informativo Hoy”, un periódico muy consultado por los

residentes de la zona de Las Grutas, San Antonio Oeste, y el puerto de San Antonio del Este.

Primera publicación con fecha del 27/11/2015 en el periódico digital informativo hoy:

27/11. En la costa rionegrina en el balneario Las Grutas, se alza en la zona de la primera bajada, el centro comercial LAS OLAS, que ofrece un espacio moderno, seguro y confortable, para los cientos de miles de turistas que disfrutan productos de reconocidas marcas y un servicio de calidad.

Las olas es el nuevo centro comercial de las grutas.

Está ubicado en la histórica primera bajada, entre las calles El Bolsón y Villa Regina, intersección Choele-Choel.

Se trata de un complejo que ocupa una estructura vidriada de 2000 mts cuadrados cubiertos, con vista al mar.

Posee 37 locales, cafetería/gourmet, 4 Smart TV distribuidos en planta, escalera mecánica, ascensor.

Las Olas, shopping center- mall, es un nuevo concepto en centros comerciales, que combina: tendencias minimalistas de diseño y lo mejor de la moda. Por ello, se posiciona como un símbolo de innovación y referencia local.

Este moderno espacio abrirá sus puertas este fin de semana largo, para todos aquellos que quieran descubrir sus hermosas instalaciones.

Los avances en el armado de los distintos locales que se preparan para recibir la temporada de veraneo, y conocer los productos que allí se ofrecen

La primer nota publicada en el diario digital “Informativo Hoy”, tuvo, a tan solo diez horas de haberse publicado, muy buena aceptación, en palabras del director del periodico, Carlos Aguilar: “*tu publicado se ha visto y compartido mucho. El interés parece ser grande por el lugar”*

Informativo Hoy ha compartido un enlace.
Publicado por informativohoy@gmail.com [?] · 10 h · San Antonio Oeste
LAS OLAS
En Las Grutas, Shopping Las Olas: calidad, confort y excelencia
En la costa rionegrina en el balneario Las Grutas, se alza en la zona de la primera bajada, el centro comercial LAS OLAS, que ofrece un espacio moderno, seguro…
INFORMATIVOHOY.COM.AR | DE INFORMATIVOHOY
18 423 personas alcanzadas
Promoción no disponible
Me gusta
Comentar
Compartir
A Silvia Noemi Tello, Mailii Mariana, Susana Villalba y 173 personas más les gusta esto.
Mejores comentarios
Se ha compartido 98 veces
Escribe un comentario...

6.3 La época estival.

Dias Festivos. Año 2015-2016

Durante los días festivos, entre el veinticuatro de dicembre y año nuevo, y hasta el cinco de enero del año 2016, la concurrencia al shopping “Las Olas” alcanzó un pico sin precedentes.

El día tres de enero, como podemos apreciar en una nota publicada en el diario digital “NoticiasNET”, ingresaron al paseo de compras mil quinientas personas, en apenas dos horas.

NoticiasNet.com.ar 20 AÑOS

RadioNoticias 105.5 mhz|En Vivo 24hs

“Explotó” un shopping en Las Grutas

Domingo, 03 Enero 2016 13:47

El nuevo local comercial Las Olas es el lugar preferido por residentes y turistas.

Tamaño letra: a a

Rotundo éxito del nuevo shopping. Créditos: Informativo hoy.

El nuevo shopping Las Olas es el lugar preferido por residentes y turistas. El complejo recibió ayer a más de1500 personas en apenas dos horas.

La intensa lluvia pudo haber sido la principal causa de semejante concurrencia, ya que se trata del único shopping techado del balneario.

Pero no sería la única. En una breve encuesta realizada por Las Olas, en el día de ayer, puertas adentro, se descubrió que la gente elige el sitio porque despunta en buen gusto, calidad, y servicio.

En relación a la actividad denominada “Intervención en radio”, correspondiente al proyecto “Publicitar”, del “Programa de Comunicación Externa”, consistente en trasmitir la política de comunicación permanente del centro comercial, tanto en su aspecto comercial como institucional, se puede afirmar que no sufrió grandes modificaciones.

La radio seleccionada, debía hacer un seguimiento de la inauguración del centro comercial y formular comentarios sobre los personajes o figuras destacadas que fueran invitados a recorrerlo. Asimismo, anunciaría el gran sorteo del auto “0” km que se llevaría a cabo al fin de la temporada.

Cabe aclarar que, en relación a la inauguración del centro comercial, los emprendedores resolvieron cancelar una exposición de arte programada los días correspondientes a la apertura “oficial” de la temporada en Las Grutas, días seis, siete, y ocho de diciembre.

En esas fechas, varios de los inquilinos de la planta alta se encontraban montando las estructuras de sus respectivos locales, y el ruido de carpinteros y trabajadores; el lio de cables desplegados en el suelo, fueron argumento suficiente para suspender la exposición.

El seguimiento del centro comercial en la radio, no obstante, se hizo tangible en el programa radial “Siempre es hoy”. El programa de radio

“Siempre es Hoy”, trasmitía todos los días por FM residentes 104,5, desde las nueve de la mañana hasta la una de la tarde.
El seguimiento radial resaltó aspectos comerciales del emprendimiento: fecha de inicio, costos totales de la obra, proyección para los próximos años, horario de apertura y cierre, marcas comerciales implicadas, y otros detalles vinculados al confort que ofrecía el nuevo espacio, como por ejemplo los televisores led, la conectividad a internet desde la cafetería, el ascensor, que permitía el acceso a planta alta de personas con movilidad reducida, o la escalera mecánica, toda una novedad en la villa balnearia.

Enero. Año 2016

Durante los primeros dias del mes de enero, los resultados obtenidos con las actividades desarrolladas fueron tomados como satisfactorios, ya que:

- Todos los salones, con la excepcion de uno, ubicado en la planta alta, habían sido alquilados
- La visibilidad y concurrencia del turista a las instalaciones aumentaron cosiderablemente.
- Los emprendedores habían mejorado la relacion, mostrándose unidos, más comprometidos, y entusiasmados.

Sin embargo, las escasas ventas efectuadas en el centro comercial, la inexistencia de una cafetería ya presentada y lista para recibir a todo ese público que visitaba las instalaciones, y las demoras e improvisaciones de gran parte de los inquilinos para finalizar la etapa

de armado de sus respectivas unidades funcioanales, evidenciaba problemas más profundos, de dificil resolucion en lo inmediato.

En este contexto, hubo otro reacomodamiento en el plan integral de comunicación, no sólo por falta de presupuesto, aspecto este que, como se ha estado repasando, terminó transformando por completo las fisonomía del plan integral de comunicación, si no tambíen por los ajustados tiempos que se disponían para que la actividad fuera vehiculizada.

La propuesta “Intervención en Vía Pública”, vinculada a la colocación de una gigantografía relativamente cerca del cartel “bienvenidos”, ubicado al ingreso de la villa balnearia, fue suplantada por una serie de acciones destinadas a encumbrar la imagen del centro comercial.

En una primera etapa, se intervino el “espacio” del interior del complejo con carteles publicitarios autoreferenciales, coloridos reclinatorios y grandes macetones con plantas

Luego, la intervencion en vía pública se materizalizó en una segunda etapa, mediante el diseño y colocación de seis banners en distintos puntos estratégicos del balneario, a través de las siguientes alianzas estratégicas: “La Secretaria de turismo de Las Grutas”, “Teatro de la casa de la Historia y la Cultura del bicentenario Nestor kirchner”, Heladería “Grido”, y Circo “Del mundo”.

De esta manera, se sostiene que las modificaciones efectuadas estuvieron alineadas con los objetivos que perseguia la actividad denominada ”Intervencion en vía pública”: ya que completaban y

reforzaban objetivos comunicacionales incluidos en el proyecto inicial, tales como:

1) Lograr prestigio e incrementar la visibilidad de la marca.

2) Comunicar la imagen corporativa de la entidad al turista que visita el balneario.

3) Consolidar la prensecia de la entidad a nivel local y regional.

Fotografias:

fotografías de banners en el espacio aéreo

Bancos y macetas en la planta alta

Banner publicitario

ZAPATITO ROTO
Vivi
LO NUEVO

Febrero. Año 2016.

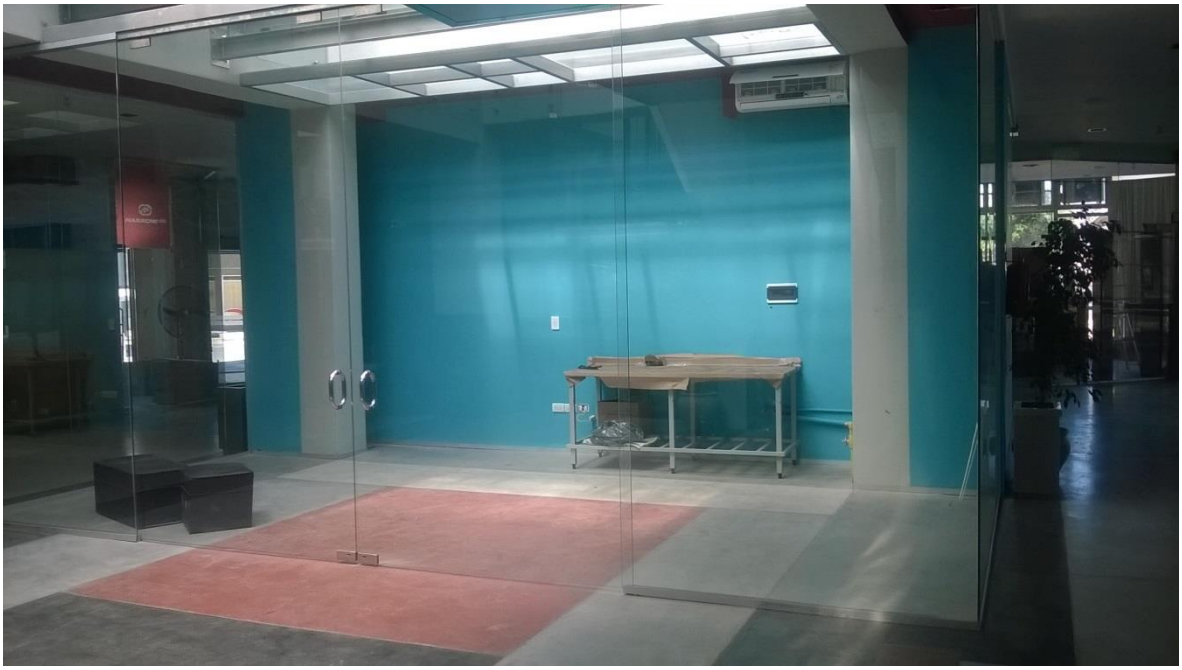
La actividad: “Visitas Planificadas”, perteneciente al “Programa de Comunicación Externa”, cuyo objetivo es asociar a la organización con diversos actores que detentaran alguna forma de capital simbólico, no pudo llevarse a cabo, ya que, como se ha visto en detalle, hubo inconvenientes de fuerza mayor que impidieron el normal desarrollo del plan integral de comunicación.

En primer lugar, la incertidumbre económica que vivía el país durante el periodo electoral retrasaba, e incluso frenaba, la inversión del sector privado hacia los alquileres de las unidades comerciales disponibles.

Por otra parte, los costos para afrontar la temporada en el balneario Las Grutas se habían “disparado” (alojamiento, empleados, gastos administrativos, comida, armado de local, luz, expensas, etc.)

En ese contexto, el espacio más importante del centro comercial, por su ubicación estratégica, y la potencialidad para atraer y hacer permanecer en el recinto al turista: la cafetería; se encontraba deshabitada y no existía garantía ninguna de que fuera a ocuparse.

Espacio destinado a cafetería. Principios de enero.



Las razones mencionadas impidieron que las propuestas presentadas en el plan integral de comunicación pudieran efectuarse tal y como habían sido planificadas. Naturalmente, hubo que modificar las actividades de acuerdo a como se iban presentando los acontecimientos y, fundamentalmente, el presupuesto.

En este contexto, el evento denominado “Las Olas Nigth”, fue pensado y diseñado durante el mes de noviembre como alternativa a la actividad denominada “Visitas Planificadas”.

En el evento denominado “Las Olas Night”, se desarrolla la propuesta para efectuar el primer desfile de modas del balneario Las Grutas.

La cita, se da en el centro comercial “Las Olas”, en el horario de media noche, en un ambiente dotado de música, regalos, sorteos e invitados sorpresa.

Como se puede apreciar, el objetivo de esta nueva alternativa, estaba en sintonía con el “Programa Estructural Externo”: Otorgar prestigio y visibilidad a la marca.

Volante del Evento “Las Olas Night”.

Un aspecto importante para destacar de la gestión del evento es la participacion multiactoral. Ya que, para llevar adelante la nueva propuesta, se establecieron alianzas con distintos actores de la localidad.

Los comerciantes de la zona, por ejemplo, ofrecieron descuentos en servicios y entregaron los productos que serían mencionados y sorteados luego al público concurrente.

Productores de radio y televisión, se ocuparon de la produccion publicitaria y la convocatoria con alto parlantes en la vía pública; fotógrafos profesionales, llevaron las imágenes a la prensa; inquilinos y responsables de las unidades funcionales, ofrecieron indumentaria y regalos a los modelos hombres y mujeres que participaron del desfile; jóvenes profesionales de diseño gráfico y publicidad, se ocuparon por su parte de la confección y diseño de los volantes.

El evento, también contó con el apoyo y la participacion de todo el elenco del circo, que recorrió la peatonal e ingresó al centro comercial realizando acrobacias y convocando al turista.

Por último, la conduccion del evento estuvo a cargo de la reconocida bailarina y actriz: Celina Rucci, que se encontraba en la viila balnearia estrenando la obra “Soy Tu Angel”, junto a German kraus y kitty Locane.

Las imágenes, videos y repercusiones del evento fueron compartidas posteriormente en redes sociales y en los medios de prensa local, sentando un precedente para que la experiencia pueda repetirse en temporadas posteriores.

Celina Rucci. Evento “Las Olas Night”. Shopping Las Olas.

Demedios5

Demedios5

Martes 9 de febrero de 2016, nota publicada en: "*Demedios5*"

El Shopping Las Olas vivió el desfile junto a Celina Rucci

Martes 9 de febrero de 2016

Las Grutas – Con la idea de poder tener un atractivo más durante este fin de semana largo en Las Grutas se realizó en el Shopping "Las Olas" un desfile de moda que estuvo a cargo de la vedette Celina Rucci junto a un grupo de modelos que de esta manera se le dio al Shopping un interesante recorrido en esta temporada.

Foto Gabriel Quinto

Celina Rucci luego del desfile señalo a nuestro medio: Cuando tome el desafío de venir a trabajar a Las Grutas sabiendo que era una plaza joven teatral también sabía que era una plaza joven en todo tipo de entretenimiento, de moda y ya es el segundo desfile que venimos organizando, de onda, con amor, cero costo y todo muy amor, me pareció que tienen un shopping maravilloso y que está buenísimo que la gente vea todo lo que tienen y poniendo el granito de arena.

Con amor, con pasión por lo que uno hace y con la mejor onda de la gente que se suma y que también vamos tirando todos para el mismo lado, para que esto siga creciendo año a año

Yo de acá si hay algo que me llevo sin dudas es el amor y el respeto de la gente.

4. Evaluacion

7.1 Situación de contexto.

A fines de enero circulaba en los diarios más importantes del pais que la temporada 2015-2016 era la peor de la última década en toda la costa atlantica[7]. Según las fuentes consultadas, en determinados puntos de veraneo, los niveles de ocupacion hotelera habían descendido hasta un 40% respecto de la temporada anterior.

El dólar barato en otras regiones de latinoamérica, como Brasil y Chile, captaron un importante volumen de turismo argentino. La economía Argentina se encontraba en una etapa de recesión, que redujo a varios puntos el consumo interno. En este marco, las familias que optaron por las playas argentinas, no realizaban gastos superfluos.

Los meses de febrero y marzo confirmaron que la actividad turistica en la república Argentina fue una de las más bajas de las últimas décadas.

En una nota publicada en el diario digital “La Nueva”, perteneciente a la región rionegrina, con fecha 16/01/2016, se puede leer: *“Comerciantes y artesanos de las Grutas se mostraron preocupados por el mal comienzo de la temporada 2016, y dicen que es una de las peores de los últimos años (…) en diálogo con la prensa local, Suyhay Quilapan, referente de la feria de Artesanos de las Grutas, dijo que “es la peor temporada pero esto no es ajeno a la realidad que vive todo el*

[7] Nos referimos a diarios como: Clarín, La Nación, La mañana de Neuquén, La nueva Provincia, etc.

pais, sabemos por compañeros de otras ferias que están pasando exactamente lo mismo, no tiene que ver tanto con el servicio turístico que se ofrece, sino con la realidad del país"

En efecto, en el ámbito local, cabe destacar que durante la época estival, varios puestos feriantes fueron abandonados. Asimismo, aquellos emprendedores que apostaron a la temporada sin tener un considerable respaldo financiero, se vieron obligados a cerrar.

La "mala" temporada fue noticia en los principales diarios:

Flojo arranque de la temporada en Córdoba y la Costa Atlántica

En las sierras, los hoteleros registraron menos turistas que en enero pasado. En Mar del Plata la situación está estable, pero esperan más gente para la próxima quincena. En Pinamar, el panorama es crítico: hay un 40% menos de ocupación ya que los precios superaron a los de Brasil

Fuente: http://www.infobae.com lunes 11 de enero 2016

Poca gente y mucha oferta: Enero arrancó muy flojo y en la Costa están de remate

Esperan un repunte para la segunda quincena . La ocupación en Mar del Plata y Pinamar apenas supera el 60%. Lo atribuyen a los precios y al efecto Brasil. En muchos hoteles ya ofrecen rebajas del 10% ahora y del 15% para febrero.

Fuente: Diario "Clarín" *www.clarin.com*: trece de enero de 2016

Mar del Plata sufre la peor temporada de la última década

Por los cambios económicos del nuevo gobierno, al concluir la primera quincena todos los indicadores exponen un balance negativo. En Mar del Plata cayó un 30% la ocupación hotelera. Ya hay despidos y suspensiones de empleados temporarios.

Fuente: http://www.diarioregistrado.com. 16 de enero de 2016

7.2 Evaluacion del plan.

A continuación, se presenta un cuadro esquemático de las variantes que se efectuaron durante el transcurso de la temporada 2015-2016.

Plan integral	programa	objetivo	proyectos	actividades		Actividades alternativas
estructurar una política de comunicación permanente (PCP) para el centro comercial.	**estructural interno (3x2)**	**implicar al personal con la filosofía y los valores que el centro comercial promueve.**	**somos**	**crear un e-mail de la empresa**	**Sí**	Creación de la pagina web
				carta de presentación	**No**	Presencia en Redes sociales
			compartimos	**Descuento en desayunos al personal**	**No**	Fotos con el logo de la marca
				instalar un corporeo	**No**	Decoración del espacio, banners, plantas y bancos
			hacemos	**Reunión formal con el directorio**	**Sí**	Creación de Grupo whats app
	estructural externo (2x3)	**otorgar prestigio y visibilidad a la marca**	**inaugurar**	**Repartir mapas con el logo de la marca**	**No**	Repartición de volantes en vía pública
				sorteo 0 km	**No**	Sorteos de descuentos en ss y productos, evento las olas nigt
				visitas planificadas	**No**	Evento las olas night
				intervencion en presa grafica	**Sí**	A través del diario digital informativo hoy
			publicitar	**intervencion en radio**	**Sí**	A través del programa radial Siempre es hoy
				intervencion en vía pública	**Sí**	Colocación de Banners, repartición de folleteria

Durante el transucurso de la temporada, tal y como se indicó en el cronograma de actividades, se efectuaron distintos procedimientos para medir, identificar y evaluar la incidencia del plan en sus aspectos más esenciales.

Siguiendo a Ezequiel Ander Egg, la evaluación posibilita dar seguimiento sistemático a las acciones implementadas en un proyecto de intervención social. De esta manera, se establecieron objetivos específicos de evaluación.

4- Conocer el grado de compromiso del directorio con la misión, visión, y valores estipulados en el plan.

5- Medir la participación del personal implicado con las actividades desarrolladas en el centro comercial.

6- Identificar y evaluar la incidencia del plan integral de comunicación en locatarios (clientes del centro comercial), turistas (público objetivo), y demás actores involucrados.

Respecto del modelo de evaluación. Para efectivizar el seguimiento sistemático e integral a las acciones implementadas, se ha optado por efectuar tres modelos evaluativos:

1) Evaluación inicial o ex ante.

2) Evaluación de seguimiento.

3) Evaluación ex post.

Evaluación Ex ante.

La evaluación ex ante, trata de una evaluación inicial, exploratoria, que, de acuerdo al sociólogo, Marcos Valdez, “Tiene por finalidad proporcionar información y establecer criterios racionales para decidir sobre la conveniencia técnica de la implementación de un proyecto”

En esta primera etapa de la evaluación, se buscó determinar la viabilidad técnica del plan, evaluando la posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos en el programa con los recursos existentes, estimando y comparando proyectos y alternativas en función de los costos y del contexto o escenario social del campo de actuación en consideración.

Evaluación de seguimiento:

De acuerdo a Ezequiel Ander Egg, este modelo de evaluación se realiza durante el período de ejecución de un determinado proyecto.

El modelo, se centra en los factores que facilitan o dificultan el desarrollo y funcionamiento de las actividades. El análisis, y revisión de la eficiencia operacional de las actividades del proyecto que se está implementando, posibilita establecer posibles modificaciones o reajustes en el curso de los acontecimientos.

Evaluación Ex - Post:

Este tipo de evaluación se realiza con el fin de identificar y comprobar el grado de incidencia del plan integral de comunicación, en determinados aspectos. Durante esta fase, se analiza el alcance de los objetivos propuestos, tanto generales como específicos.

Para Ezequiel Ander Egg, esta etapa resulta significativa para la organización o institución para las que fueron programadas las actividades, por cuanto posibilita el perfeccionamiento del carácter planificador en sus aspectos técnicos, operativos y administrativos, permitiendo determinar la continuidad, validez y factibilidad del mismo.

7.3 Estrategia metodológica y procedimientos técnicos para la recolección de la información

Para Ander-Egg, y Aguilar, Ibañez María José, en *"Cómo elaborar un proyecto. Guía pata diseñar proyectos sociales y culturales"*, la elaboración de un proyecto supone la capacidad para traducir ideas en acción, teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos a alcanzar, en función de la filosofía corporativa elaborada; identificando y explicitando, en la medida de lo posible, los factores externos y condicionantes, que son intervinientes en el escenario de actuación y gestión de los procesos.

De allí que, para estos autores, la capacidad para integrar la información elaborada y recibida a partir de los indicadores de evaluación, permita comprobar la viabilidad del plan en el tiempo, a través de la experiencia.

En efecto, se han seleccionado las herramientas para conocer, medir, identificar y evaluar la incidencia del plan en sus aspectos más esenciales; en función de que las mismas posibiliten:

- Comparaciones en el tiempo
- Verificabilidad operativa
- Factibilidad de las actividades
- Reajustes consensuados

Las fichas de evaluación utilizadas para identificar los criterios especificados en el parágrafo anterior, se elaboraron de acuerdo con las recomendaciones especificadas por Ezequiel Ander Egg y Aguilar, Ibañez María José; en función al momento de evaluación y ejecución del plan. A saber:

- Tener en cuenta los objetivos y finalidad de la investigación
- La disponibilidad de información sobre el conjunto del que se extraerá la muestra (censos, material cartográfico, etc)
- Los recursos humanos y equipo mecánico disponible
- Los medios financieros
- Los métodos y técnicas a utilizar en la investigación
- Recopilación y análisis de los datos
- Medición de la representatividad de la muestra

En resumen, es como afirma Ezequiel Ander Egg: “La tarea propiamente dicha del muestreo de diseño de la muestra y recolección de los datos que constituyen la muestra forma parte de otras labores anteriores y posteriores que llamamos fases para la selección de la muestra”.

7.4. Técnicas de evaluacion y resultados.

Encuesta de tres preguntas con campos para rellenar.

Las evaluaciones al directorio ejecutivo se llevaron a cabo los días 14/10/2015 y 21/03/2016. En la primer oportunidad, el grado de compromiso del grupo de emprendedores con el norte de la organización, resuló: 65 %. Mientras que en la segunda oportunidad, el grado de compromiso con respecto al norte de la organización llegó a 95%.

El promedio de ambos resultados es de 80 %. Es decir, un 15 % más de lo que establecía la meta para el primer año de desarrollo del plan.

fecha		
Preguntas	**Respuesta:**	**Correcto /incorrecto.** **Observaciones:**
1. ¿Cuál es la misión del centro comercial?		
2. ¿Cuál es la visión del centro comercial?		
3. ¿Cuáles son los valores del centro comercial?		
Puntaje total:		

Entrevistas individuales no estructuradas

fecha	
Preguntas	**Respuesta:**
¿Qué opinión te merece el plan integral de comunicación?	
¿Qué cosas sacarías, agregarías o modificarías del mismo?	
¿Consideras que la comunicación mejoró? Si no es así, ¿Cómo podría mejorar?	
¿Cuáles son las expectativas para esta temporada?	
¿Qué es lo que en el fondo más te gustaría que pasara en relación al centro comercial?	
¿Qué cosas o situaciones en relación a este emprendimiento te molestan o perjudican?	
¿Cómo lo hubieras resuelto?	
observaciones:	

En relacion a las entrevistas individuales no estructuradas a cada uno de los integrantes del directorio, acerca del desarrollo general de los acontecimientos, principales problemas y obstáculos que se presentaran, pudimos alcanzar la meta de entrevistar a todos los integrantes y relevar posteriormente un informe que resaltara al menos cinco aspectos claves de la organización y el entorno general de los acontecimientos, que fueron tomados en consideracion para llevar a cabo ajustes y futuras intervenciones en el plan.

Encuesta física de cinco preguntas.

A través de las encuestas realizadas al público interno del centro comercial, pudimos conocer el grado de satisfaccion de los actores implicados en los nuevos servicios prestados.

Se entregó un total de veintisiete encuestas, una por cada “local comercial” constituido.

La puntuacion obtenida fue de 565 puntos. Esta cifra, se dividió por el total de valoración positiva que se hubiera alcanzado si la totalidad de los participantes hubiera colocado la máxima puntuacion en todos los incisos, es decir 675. El resultado obtenido de la división, luego, se multiplicó por cien. La valoracion positiva arrojó el siguiente resultado: 83,70 % Es decir, 23,70 % más de lo que se había propuesto como meta.

fecha	
En una escala del uno (1) al cinco (5), siendo 1 la menor puntuación y 5 la mayor:	
Pregunta:	**Escala**
1) ¿Cuánto considera que ha mejorado el servicio del shopping respecto del año pasado?	
2) ¿Qué calificación otorga a la nueva administración del centro comercial?	
3) ¿Qué calificación le da al servicio de mantenimiento del centro comercial?	
4) ¿Cuánto le agrada la actividad desayunos compartidos?	
¿Qué tanto le gusta el nuevo nombre asignado al centro comercial?	
puntaje:	
Observaciones:	

Formato encuesta de cinco preguntas.

Según el libro “Técnicas de Investigación Social” de Ander Egg, se estableció el método de muestreo, a partir de las siguientes definiciones:

- Muestra: conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada.
- Unidad de Muestreo: unidad empleada en la muestra, constituida por uno o varios elementos de la población.

La obtención de la muestra se obtuvo al azar, a partir de dos conocidas leyes de investigación social:

- Cálculo de probabilidad: existe relación entre el número de casos favorables con la cantidad de casos posibles.
- Ley de la regularidad estadística: el conjunto de unidades tomadas al azar de un conjunto mayor es casi seguro que tenga las mismas características

Para llevar a cabo la actividad, se optó por un muestreo aleatorio simple. De esta manera, la unidad de muestreo fue tipificada sobre ciertas características comunes al individuo denominado “turista”.

El muestreo, se obtuvo a través de las leyes expuestas en el parágrafo anterior. De allí que se ha considerado al conjunto de las unidades de la muestra como compuesto por unidades naturales del conjunto que, en época estival, recorre la peatonal o se concentra en los puntos de actividad neurálgicos de dicho recorrido. Como sostiene Ander Egg: “el

tipo de muestreo aleatorio probabilístico se basa en cierta estratificación geográfica, en la cual las unidades de muestreo elementales se sustituyen por un conjunto de unidades físicas situadas en un territorio determinado".

Fecha:		
Marque con sí o no, según corresponda		
Pregunta: ¿Sabe usted que hay un nuevo centro comercial en Las Grutas, ubicado en la primer bajada? Si su respuesta es afirmativa, como se enteró de la existencia del nuevo centro comercial.	**Si**	**NO**
Prensa gráfica		
Radio		
Cartel en Vía pública		
Folletería en vía pública		
Lo descubrí paseando por la peatonal		
Me contó un familiar/amigo		
Internet		
Otro		
Observaciones:		

La conclusion de esta actividad arrojó que, sobre un total de 150 personas encuestadas: 120 personas contestaron afirmativamente a la

pregunta: “¿Sabe usted que hay un nuevo centro comercial en Las Grutas, ubicado en la primer bajada? Mientras que las restantes, 30 personas, contestaron negativamente.

El resultado obtenido permitió cuantificar la visibildad del centro comercial en relacion al total de la muestra, ergo: 80 %.

8. Conclusión.

Cornelius Castoriadis entiende la dinámica histórica social a través de su concepto de instituciones sociales imaginarias. La imaginación, para este autor, es la creación humana indeterminada, e implica por tanto, cambio.

Este autor entiende el “Ser Social” como actividad y hacer: “El hombre sólo existe en la sociedad y por la sociedad y toda sociedad es histórica. La sociedad es una forma y cada sociedad es una forma particular y singular” (Castoriadis; 1975)

Cornelius Castoriadis parte del presupuesto de la indeterminación del sentido como fondo para la determinación de las instituciones sociales. Entiende la sociedad como un todo instituyente. “Hay pues una unidad en la Institución total de la sociedad (...) la unidad y la cohesión interna de la urdimbre inmensamente compleja de significaciones que empapan, orientan y dirigen toda la vida de la sociedad considerada y a los individuos concretos que corporalmente la constituyen” (Castoriadis; 1975).

Siguiendo a Castoriadis, la sociedad conformada por instituciones determina el Ser en tanto Ser Social. El individuo social reproduce las formas de heteronimia que el colectivo anónimo le ha impuesto, impuesto a través de las instituciones sociales imaginarias que son en definitiva ideas que moldean lo social, lo organizan en torno de sí mismas, generando determinados ámbitos que se reafirman al mejor estilo de un tejido, en el que se preservan, como un verdadero organismo basado en el principio de auto-conservación.

Las instituciones, así entendidas, son entonces cristalizaciones magmáticas de sentido. De esta manera, el hombre sólo existe *en* la sociedad y *por* la sociedad.

El Estado, como institución fundamental sobre la que se estructura la sociedad, ha sufrido modificaciones a lo largo de su historia.

Estas modificaciones tienen que ver con cambios en los procesos que organizan la sociedad y la cultura, cambios a nivel político, económico y social, pero también en cambios analíticos, es decir de enfoque del problema.

En este sentido, según Follari, "Fue en el campo del Marxismo donde se produjo en términos de teoría social uno de los más sólidos desarrollos contrarios a la idea de Estado como depositario único del poder y a la política especializada en un espacio singular y con actores profesionalizados".

Follari recorre las perspectivas metodológicas utilizadas desde el marxismo clásico y la escuela posestructuralista, para dar cuenta de

que el Estado ha ido modificando su papel, no solo porque ha sido atravesado por distintos modelos de ordenamiento (Estado Liberal, Estado de Bienestar, Neoliberalismo) sino porque ha ido cambiando también el modo de enfocar, de analizar al Estado como aparato administrativo y su vinculación con la sociedad civil, sobre todo en relación a los procesos de transformación de lo público.

Para Follari, “Lo público es más que lo estatal y no debe confundirse con esto último” (follari; 2010). Es decir, lo público se ejerce y trabaja también en otros espacios que el del Estado o el de la lucha dentro de la sociedad. Desde el ámbito privado el Estado sigue y seguirá siendo uno de los puntos decisivos respecto del ejercicio del poder, pero la capacidad de intervenir en lo público no puede quedar en su exclusivo ámbito, ni abandonarse, per se.

Es como afirma Vilas, Carlos, en *“Las idas y regresos del Estado”,* América Latina ha sido el campo de experimentación del Neoliberalismo durante más de tres décadas. Y en ese contexto, “achicar” el Estado era desmantelar los instrumentos públicos de regulación y control, liquidar la mediación pública en las relaciones laborales, acotar el margen legítimo de movilización, organización y reivindicación social y desmantelar las modalidades de articulación público-privado que habían hecho posible el avance por el camino del desarrollo industrial.

Es en torno a ese escenario turbulento y cambiante, que Mario Robirosa afirma que la planificación estatal tradicional responde a una concepción que ha fracasado. Fundamentalmente, porque suponía actuar sobre escenarios estables y predecibles, con fondos

disponibles, adecuados y suficientes para llevar adelante su programación hasta lograr las metas planteadas, sin tener en cuenta, justamente, “lo vulnerable que resulta en sociedades de escasos recursos la asignación de éstos por el Estado”

Según Robirosa, la planificación social tradicional, se ha caracterizado por actuar de manera:

- Tecnocrática, por cuanto reconoce la existencia de técnicos con saberes *a priori* de las necesidades objetivas.
- Centralista, porque entiende que el único actor central u órgano capacitado de intervención es el área desde donde se planifica.
- Autoritaria: en tanto se fundamenta desde la autoridad del Estado y su poder coercitivo, sin plantear una convocatoria democrática de coparticipación con otros actores sociales fundamentales.

Citamos: “el fracaso de esta concepción de la planificación desde el Estado se ha hecho evidente en nuestros países Latinoamericanos” (Robirosa; 1990)

Países Latinoamericanos atravesados por gobiernos dictatoriales y cambios turbulentos en el devenir político, social y económico. Robirosa sostiene que, bajo la concepción tradicionalista, “los proyectos y programas de acción social diseñados siguieron siendo postergados, no dotados de recursos, no implementados, modificados o interrumpidos” (Robirosa; 1990)

Por ello, para este autor: “El problema central de la gestión planificada, racional, se vuelve así el de aprender a manejarnos y a actuar en medio de la turbulencia de los cortos plazos, sin perder nuestra direccionalidad en vista al mediano y más largo plazo” (Robirosa y Otros; 1990)

La concepción actual de la planificación sostiene que puede entenderse “lo social” en sentido amplio, como todo lo perteneciente a un colectivo. En este marco, los emprendimientos poseen el carácter de proyectos cuando implican un conjunto de acciones organizadas a través del tiempo para la obtención de determinados resultados (Robirosa; 1990) y resulta fundamental la comprensión de una realidad multifacética, en donde “lo social” se implica en “lo económico” y lo “político”.

Varios y diferentes actores interactúan en estos espacios con tiempo y recursos acotados, sujetos a procesos de la realidad más complejos, que alteran dinámicas, modificando las relaciones entre los actores involucrados. Por ello, como sostiene Robirosa, “el proceso de gestión de un proyecto social en el contexto del sector público implica la participación de actores sociales con distintas racionalidades”.

Así, siguiendo a este autor, en el campo de la coordinación de agentes e instituciones, surge un rol importante, el de facilitador de articulaciones. Esta figura resulta clave en torno a un proyecto concreto, por cuanto puede obtener compromisos efectivos de participación multiactoral.

La participación, para Robirosa, implica integrarla en tres aspectos

1) Formar parte, en el sentido de pertenecer, ser integrante
2) Tener parte, en el desempeño de acciones adaptativas
3) Tomar parte, entendido como influir a partir de la acción.

Aquí, nos parece que el sector privado, pero especialmente las pymes, y el sector del emprendedurismo en general, incluso el gran arco de profesionales y trabajadores independientes, puede y debe contribuir en algún grado o sentido a la comunidad en la que se desenvuelve.

Cabe destacar que lo estratégico del planeamiento que se ha diseñado para el centro comercial ha consistido justamente en concertar alianzas con la gestión pública y privada, para la acción conjunta, incluyendo a la mayor cantidad de destinatarios y actores en el ámbito de actuación, para que cada uno de ellos pueda tomar parte de su realidad y su contexto particular e implicarse en algún sentido con las propuestas.

Estas actividades, se han desarrollado sobre la base de “un reconocimiento global, lo más realista posible, del área problemática en la que pretende intervenir el proyecto” (Robirosa; 1990) Es como sostiene Uranga; “Toda gestión implica voluntad de incidencia y exige tomar decisiones para influir en el desarrollo de los acontecimientos”.

Sin embargo, el desarrollo de la gestión, también, afirma Uranga, “implica necesariamente tensiones entendidas como aspectos no necesariamente contradictorios sino como acentos que

alternadamente van cobrando relevancia a lo largo del proceso". (Uranga; 2008)

De allí que no siempre se pueda encontrar resolución en lo inmediato a las problemáticas que se presenten. Tal vez, se trate de aprender a comprender que, a lo largo de todo el proceso de una determinada gestión, pueden coexistir conflictos y prioridades, como así también métodos adecuados para solucionar aquello que requiera de lo urgente. Entre lo planificado y lo imprevisible, quizá surja el arte de gestionar; que, en palabras de Uranga es: "el arte de hacer posible un rumbo y alcanzar una meta en medio de las dificultades y de la imprevisibilidad de los acontecimientos".

En este marco, se comprende que a pesar de los diagnósticos más exhaustivos y de profundos pronósticos en torno a la realidad o ámbito de intervención en una determinada gestión, jamás se tendrá la certeza de lo que pueda ocurrir hasta el momento de actuar. Citamos: "Gestionar supone enfrentarse a la imprevisibilidades, los acontecimientos y asumir el desafío de encontrar sobre la marcha alternativas complementarias o al margen de lo planificado". (Uranga; 2008)

La aceptación de que "se hace camino al andar" será entonces propia de la habilidad de quien gestione. Mantener la direccionalidad en medio de la turbulencia constituida por los imprevistos, parece, de hecho, ser una constante de lo cometido, tanto en el ámbito público como en el privado.

Como ligera digresión, piénsese sino en Carlos Pellegrini, presidente constitucional y referente económico de Argentina a fines del siglo diecinueve, apodado ya por aquel entonces, “el piloto de tormentas”, debido al contexto cambiante en el que transitó su mandato, que pasó de una marcada crisis política producto de los estallidos revolucionarios, y profundo caos económico; hacia una economía próspera, saneada tras la creación del Banco de la Nación Argentina, y el leve giro económico, volcado más hacia el desarrollo industrial por contra de la tradicional economía netamente agroexportadora.

En una Argentina marcada históricamente por una crisis cíclica entre actores y sectores, convulsionada y cambiante, “uno de los problemas centrales a resolver en el desarrollo de la gestión consiste en aprender a actuar en medio de la urgencia de los cortos plazos, sin perder la direccionalidad en vista del mediano y largo plazo. En otras palabras: atender lo urgente sin olvidar lo importante” (Uranga; 2008)

Vinculado a la anterior, Luis Ulla y Claudia Giomi, afirman que los proyectos tienen su origen en la necesidad de satisfacer una demanda. Citamos: “Todo proyecto social tiene su origen a partir de un problema claramente identificado y de una idea, sea ésta para resolver un problema, para atender a una necesidad, para satisfacer una demanda, para crear algo nuevo o para modificar una realidad no deseada”. (Luis Ulla y Claudia Giomi; 2002)
Para estos autores, la idea que da inicio a un proyecto, debe constituir el puente entre el problema identificado y la solución.

Luego, deben presentarse y compararse más de una alternativa de solución. El punto de inflexión es la “creatividad” para “pensar en cosas nuevas”, y la “innovación”, “para hacer cosas nuevas” que, para estos autores, constituyen los dos mecanismos que posibilitan “romper la trampa de las soluciones únicas”

Analizar varias alternativas o cursos de acción para hacer frente al problema objetivo, ha constituido un procedimiento necesario en la gestión de este emprendimiento, ya que facilitó un marco más adecuado al tratamiento objetivo de la idea-ideal de la organización.

Es como sostienen Luis Ulla y Claudia Giomi: “tener en claro cuáles son esos valores, expresarlos, debatirlos, escribirlos y compartirlos, representa para los emprendedores sociales saber el por qué han de hacer las cosas en el contexto de su proyecto”

Por otra parte, la práctica de intervención en un escenario determinado, pone al emprendedor ante la situación de los actores sociales como protagonistas principales del territorio y del escenario en el que están inmersos. En resumidas cuentas, ellos son quienes en el marco de los acontecimientos de la vida cotidiana, no sólo dinamizan lo social sino que explican y se explican lo que sucede.

En este sentido, el emprendedurismo implica muchas veces crecimiento económico pero no necesariamente desarrollo social. La clave, consiste justamente en vincular ambas dimensiones, y en es en este sentido que la actividad del comunicador se torna fundamental.

La comunicación, entendida en términos propositivos y estratégicos, resulta una mediación, un camino simbólico y real de empoderamiento de una organización situada en una comunidad determinada. Al hablar de empoderamiento, referimos al proceso por el cual se aumenta la fortaleza espiritual, política, social y/o económica de los actores en consideración, para impulsar cambios positivos de las situaciones en que están inmersos.

Para intentar llevar adelante este proceso de empoderamiento en la entidad, hubo que repensar soluciones y alternativas a los problemas estructurales y contextuales, derivados de la falta de planificación por un lado, y de las situaciones turbulentas que, sin lugar a dudas, ocasionaron un desgaste profundo en las relaciones interpersonales, poniendo incluso en jaque la viabilidad misma del emprendimiento.

En este sentido, para evitar perder el rumbo en el mediano y largo plazo; el diseño del plan estratégico comunicacional para el centro comercial ha previsto una “Política de Comunicación Permanente”, que establece el compromiso de efectuar proyectos cada determinado periódo de tiempo; anunciando con ello diversas alianzas estratégicas con actores tanto del ámbito público como del sector privado, con la finalidad de promocionar e intercambiar diversidad de recursos y conocimientos, y obtener acceso a nuevas oportunidades o mercados, en función de asegurar la creación de valor en la organización, y, por ende, en la comunidad en la que estas actividades se llevan adelante.

Si, como afirma Uranga: “Las herramientas que ofrece la prospectiva ayudan a establecer puentes entre las imágenes de futuro y el presente, con el objetivo de construir escenarios compartidos entre los actores”. (Uranga; 2008) La lectura del presente desde las imágenes de futuro debe entonces permitir abrir otros horizontes de comprensión en distintos niveles, sobre el suelo firme de las oportunidades.
Entonces, la visión y construcción de futuros son herramientas disponibles, que permiten reducir incertidumbre, y arrojar luz sobre el camino de la autonomía y la autodeterminación.

La libertad, dirá Uranga, “existe solo cuando el hombre puede determinar por sí mismo el rumbo de lo que hace en función de lo que elige y desea”. (Uranga; 2008)

Esta manifestación de autonomía, tal y como Castoriadis lo comprende, es una propiedad manifiesta y fundamental de la imaginación, innata al Ser Humano en el dominio histórico social.

El emprendedurismo, tal vez, represente ese camino de autonomía y autodeterminación, un espacio ideal entre lo posible y lo deseable.
Una imagen proyectada de una visión, reflejo del futuro deseado ante el escenario económico y social contemporáneo.

Lo cierto es que, como afirma Cembranos, la actividad emprendedora ha estado siempre ligada al potencial social de la creatividad, a la búsqueda de resoluciones de problemas o necesidades sociales.

De allí que, tal y como sostiene Dolabela, Fernando, haya razones para diseminar la cultura emprendedora. Razones que además de estar vinculadas a cuestiones personales de autorrealización y autosatisfacción, son cruciales para el desarrollo de las comunidades locales.

Ya que, emprendedorismo, es un término que designa principalmente las actividades de quien se dedica a la generación de riquezas, sea en la transformación de conocimientos en productos o servicios, en la generación del propio conocimiento o en la innovación en áreas como marketing, producción, organización, etc. Citamos a Dolabela, Fernando: “Ser emprendedor no es sólo una cuestión de acumulación de conocimientos, sino la introyección de valores, actitudes, comportamientos, formas de percepción del mundo y de sí mismo volcados a actividades en que el riesgo, la capacidad de innovar, perseverar y de convivir con la incertidumbre son elementos indispensables”.

La clave es entonces incidir en el desarrollo local y en tal sentido la actividad de comunicación se vuelve necesaria y deseable, en tanto incide en la creación de condiciones favorables para que las pymes puedan potenciar dinámica y exponencialmente su red básica de relaciones y oportunidades.

En la búsqueda y desarrollo de estas oportunidades, se haya exactamente la vinculación entre el emprendedurismo y el desarrollo local.

Bibliografía

Ander-egg Ezequiel. El proceso de programación sus fases y momentos en Introduccion a la planificación. Buenos Aires, Lumen Humanitas, 1995, cap. 3 y 4, págs. 80-127

Ander-Egg, Ezequiel. Técnicas de investigación social, Ed Lumen 3° parte, págs. 190-289

Arlette, Pichardo Muñiz. "Planificación y Programación social". Lumen-Hvmanitas, 2008.

Arroyo, Daniel; Políticas sociales. Ideas para un debate necesario. Bs As, La crujia, 2009. "El desarrollo local y la economía Social".

Castoriadis, Cornelius. *La institución imaginaria de la sociedad, vol. 1: marxismo y teoría revolucionaria*. Tusquets Editores. Buenos Aires. 1993

Carballeda, Alfredo JM Los cuerpos fragmentados. La intervención en lo social en los escenarios de la exclusión y el desencanto.

Dolabela, F. (2005). Taller del Emprendedor. Una Metodología de enseñanza que ayuda a transformar el conocimiento en riqueza para el desarrollo económico y social de las regiones. rosario: Homo Sapiens.

GABIÑA, Juanjo; Prospectiva y planificación territorial. Hacia un proyecto de futuro. Alfaomega-Macombo, Santafé de Bogotá 1999, ISBN 958-682-121-8, pág. 1

Matus, C. (1996). El método PES (planificacion estratégica situacional). La Paz, bolivia: Centro de Estudios de la Realidad Bolivariana (CEREB).

Matus, Carlos; Teoría Social del juego social

López, Jaramillo; comunicación estratégica o estrategias de comunicación? "El arte del ajedrecista" Asunción, 2011

Prieto Castillo, D. (1990 (reimpresión)). Diagnóstico de comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades. Quito, Ecuador: Ciespal

PRIETO CASTILLO, Daniel. Diagnóstico de la comunicación. Quito, CIESPAL, 1990 comunidades. Ciespal, Quito, Ecuador, 1990

Rey Lennon, Federico –Bartolli Piñeiro, Javier; Reflexiones sobre el Management de la Comunicación Bs As, La crujía 2008. "Funcion Resonancia"

Robirosa Mario, Articulación, negociación, concertación. 1998

Villasante, Tomas R; Metodologías, ¿Para qué, Para quién?

Sanz de la Tajada, Luis Ángel; auditoria de la imagen en la empresa. Métodos y técnicas de estudia de la imagen. Madrid, ed. Síntesis, 1996

VIZER, Eduardo; La trama (in)visible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad. La Crujía Ediciones, 2da. Edit. Buenos Aires, 2006, ISBN 987-1004-17-6

Villamayor, Claudia. La comunicación como perspectiva y como dimensión de los procesos sociales. Una experiencia de participación en políticas públicas.

Uranga, Washington. "la comunicación comunitaria: proceso cultural, social y político" en…Construyendo comunidades…Reflexiones actuales sobre comunicación comunitaria BS AS La crujía, 2009

Uranga, Washington (2004); Democracia y ciudadanía. Problemas teórico-políticos de su articulación (2006). Rev fronteras. Estudios mediáticos, Rio de Janeiro/ Abril 2006

Uranga Washington; prospectiva estratégica desde la comunicación. Washington. Documento de cátedra. Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires, mayo de 2008

Luis Ulloa y Claudia Giomi, "Guía para la elaboración de proyectos sociales" Córdoba. Ed de la fundación instituto para la cultura, la innovación y el desarrollo, 2002.