

PROYECTO DE GRADUACION
Trabajo Final de Grado

Estudio Molde
Iniciación de un emprendimiento de Diseño Interior.

Laila Seleme
Cuerpo B del PG
17-12-2015
Licenciatura en Negocios de Diseño y Comunicación
Proyecto Profesional
Empresas y Marcas

Agradecimientos

A los profesores que me guiaron en este camino del Proyecto de Graduación, que si bien era un camino conocido, nunca dejó de ser fácil.

Prof. Alessandra Lizama, gracias por tu calidez y dedicación.

A los profesionales de la salud que nuevamente me guiaron en este ambicioso proyecto, gracias por su tiempo.

A mis padres, hermanos y familia, que esperan ansiosos mi vuelta a casa.

Pero fundamentalmente a Gon, por entender mi ausencia un año más, por apoyarme en mis decisiones y ayudarme a no rendirme.

A todos, muchas gracias.

Laila Seleme.

Índice

Introducción.....	5
Capítulo 1. Diseño de Interiores en los espacios de salud.....	12
1.1. Espacios para la salud.....	12
1.2. La importancia del diseño en los espacios sanitarios.....	13
1.3. La humanización y el diseño interior.....	17
1.4. Espacios sanitarios diseñados.....	19
Capítulo 2. El emprendedor y la organización.....	24
2.1. La importancia de emprender.....	24
2.2. Emprender en Comodoro Rivadavia.....	27
2.3. La organización.....	29
2.4. Cultura organizacional.....	32
2.5. Responsabilidad social.....	34
Capítulo 3. La importancia del marketing en el emprendimiento... ..	39
3.1. Historia del Marketing.....	39
3.2. Fundamentos y conceptos claves.....	42
3.3. Segmentación y selección de un mercado meta.....	46
3.4. Posicionamiento.....	49
Capítulo 4. La identidad de Molde.....	54
4.1. Identidad corporativa.....	55
4.2. Empresa saludable.....	60
4.3. Identidad visual.....	63
4.4. Programa de identidad corporativa.....	66
Capítulo 5. Estudio Molde.....	70
5.1. Definición del negocio.....	70
5.1.1. Nombre e identidad.....	70
5.1.2. Visión, misión y valores.....	71
5.1.3. Cartera de servicios.....	72
5.1.4. Estrategias competitivas y ventajas diferenciales.....	73
5.1.5. Objetivos.....	74
5.1.6. Riesgos.....	74
5.2. Mercado.....	75
5.2.1. Análisis FODA.....	75
5.2.2. Análisis del macro entorno.....	77
5.2.3. Mercado meta.....	78
5.2.4. El mercado en Comodoro Rivadavia.....	78
5.2.5. Competencia.....	79
5.3. Plan de Marketing.....	81
5.3.1. Producto.....	82
5.3.2. Precio.....	83
5.3.2. Plaza.....	85
5.3.4. Promoción.....	85
5.3.5. Estrategia de penetración en el mercado.....	86
5.3.6. Posicionamiento.....	87
5.4. Resultados y finanzas.....	87
5.4.1. Inversión inicial y retorno de inversión.....	87
5.4.2. Proyección de ventas y costos.....	88
5.4.3. Estado de resultados.....	88

5.5. Organización.....	89
5.5.1. Perfil de los empleados.....	90
5.5.2. Condiciones de trabajo y remuneraciones.....	90
Conclusiones	92
Lista de referencias bibliográficas	96
Bibliografía.....	99

Introducción

El presente Proyecto de Investigación y Desarrollo (PID) se enmarca en el área de Diseño de Interiores y la categoría elegida es Proyecto Profesional, ya que es un desarrollo proyectual directamente relacionado con el campo profesional del autor, donde este ha detectado una necesidad del mercado, y luego de analizarla propone una solución, aplicando los conocimientos académicos. La línea temática abordada para este proyecto es Empresas y Marcas, ya que propone la creación de un estudio de diseño de interiores con el objetivo de satisfacer las necesidades de clientes en el ámbito del diseño hospitalario.

Para llevar a cabo el presente proyecto, puede enunciarse la pregunta problema en estos términos: ¿Cómo proponer y desarrollar un emprendimiento cuya propuesta contemple el Diseño de Interiores aplicado a espacios de salud? Para lograr la respuesta al problema, se utilizará la forma exploratoria, en donde se estudiará la importancia de la creación de un estudio de interiorismo para los espacios de sanidad y luego la descriptiva, donde se especificará como crear la iniciación del estudio de interiorismo.

La finalidad del presente PID es mostrar que un estudio de diseño de interiores tiene injerencia en espacios tradicionalmente no diseñados como los de la salud. El mismo tiene como objetivo general dar inicio a un estudio de diseño de interiores que se especialice en espacios para la salud, tales como clínicas, hospitales, consultorios, entre otros. El mismo estará ubicado en la ciudad de Comodoro Rivadavia, provincia de Chubut.

Para lograr las respuestas al problema citado, se delinearon diferentes objetivos específicos. Como primera medida, analizar el mercado en donde poder definir cuál será el público objetivo del estudio de diseño. Asimismo, plantear un análisis FODA del mercado para identificar la situación actual y obtener un diagnóstico preciso del mismo.

Como segunda medida, determinar si hay competencia y cual sería. Por último, proponer la creación del estudio de interiorismo, su identidad, público específico, objetivos, estrategias, FODA, riesgos, plan de implementación y finalmente el plan numérico del proyecto, que podrá verse en el cuerpo C del presente Proyecto de Grado.

El Diseño Interior es la disciplina involucrada en transformar el espacio interior manipulando el volumen espacial y el tratamiento superficial. Son intervenciones que hace un especialista en la materia y que se relacionan con el estilo, colores, texturas, iluminación, tecnología, mobiliario, equipamiento y objetos. Los espacios deben cumplir con tres principios esenciales, estos deben ser confortables, estéticos y funcionales. El desarrollo de esta disciplina, favoreció de manera sustancial los espacios en que la sociedad se ve involucrada día a día, como por ejemplo, la vivienda, los espacios de trabajo y estudio y los de ocio. (Gibbs, 2006)

La ciudad de Comodoro Rivadavia, es la ciudad más poblada de la provincia de Chubut. Está ubicada al sureste de la Patagonia, en el corazón de la zona hidrocarburífera del Golfo San Jorge, que es el motor de crecimiento de esta ciudad. El impacto en su consolidación se produjo cuando se descubrió el petróleo el 13 de diciembre de 1907. El evento fue tal, que indujo a la creación de Yacimientos Petrolíferos Fiscales en el año 1922. (Municipalidad de Comodoro Rivadavia, 2015). Comodoro Rivadavia es un concentrador comercial, de transporte regional y un importante punto de exportación. Por medio de sus puertos, se exporta al mundo petróleo, productos industriales y agrícolas regionales.

Con la recuperación argentina en el año 2003, y fundamentalmente con el aumento del precio del barril del petróleo que hizo rentable la explotación en la zona, es que Comodoro Rivadavia se ha transformado, y sigue transformándose, en una urbe cada vez más compleja.

Hoy en día la actividad comercial e industrial de la ciudad es la de mayor envergadura en la región patagónica, lo que en parte se logró con una mediana diversificación económica, desarrollándose el turismo, la pesca y emprendimientos locales, entre otros. Las actividades de la urbe petrolera giran en torno a una gran cantidad de recursos, desde la explotación y exportación de petróleo, gas y derivados, energías renovables, industria química y pesca. (Municipalidad de Comodoro Rivadavia, 2015).

Es por esto, que todas las actividades se ven masificadas y muchos profesionales del país deciden migrar a la ciudad de Comodoro Rivadavia en busca de un mejor futuro económico. De un tiempo a esta parte, se observa el emplazamiento de nuevos emprendimientos de profesionales de la salud, tales como consultorios y clínicas que se suman a los tradicionales sanatorios y hospitales de la ciudad.

De tal forma, al ver que la ciudad de Comodoro Rivadavia es una localidad en constante crecimiento, el presente PID toma la iniciativa del desarrollo de un Estudio de Interiorismo dedicado especialmente a los espacios para la sanidad, para poder dedicarse de lleno a estos espacios. Asimismo, se originó debido a la falta de estudios que se especialicen en diseño para los espacios de salud en la ciudad de Comodoro Rivadavia, en la provincia de Chubut. Por este motivo, y ante la falta de especialistas en la zona, es que los dueños, gerentes y directores de empresas de salud de la ciudad, se inclinan por realizar las obras con arquitectos de la zona no especializados en diseño sanitario o de lo contrario, contratan grandes estudios de arquitectura instalados en la Ciudad de Buenos Aires, que sí tienen experiencia en sanidad, pero que no controlan las obras de forma adecuada por estar a casi 1800 kilómetros de distancia.

La metodología que se utilizará en el presente PID será por un lado la exploración bibliográfica y por otro el diseño de campo. Para el diseño de campo, se utilizará la técnica de observación, en donde se analizarán diferentes espacios de salud que han

sido diseñados para que el paciente sienta que sus cualidades psicológicas son contempladas.

El presente trabajo se desarrollará a lo largo de cinco capítulos. En el primer capítulo se hará un análisis de la importancia de que un espacio de salud sea diseñado y se hará un diseño de campo en donde se observarán diferentes espacios de salud que han sido diseñados con el propósito de mejorar la calidad de atención al paciente. En el segundo apartado, se plantearán los conceptos básicos de organización, empresa y como es emprender en el interior de Argentina. El tercer apartado se dedicará a los principales conceptos del marketing para un emprendimiento, se realizará el análisis de mercado, y se definirá el público objetivo del estudio de interiorismo y como dirigirse al mercado meta.

En el cuarto capítulo se analizará la identidad corporativa y la importancia que tiene la misma, no solo para sus públicos, los cuales se identificarán con esa marca mediante atributos y valores, sino también dentro de la organización. En el último capítulo se hará la presentación del emprendimiento, en donde se analizará los alcances del estudio, valores, FODA, objetivos, riesgos, estrategias de marketing y plan de acción, realizando un detallado plan del negocios para Estudio Molde.

Con respecto al estado de conocimiento sobre el tema, se buscaron antecedentes y se expone de qué manera se relacionan con el presente trabajo. A continuación se hará un análisis de Proyectos de Graduación, de Tesis de Maestría y reflexiones de docentes y alumnos de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo.

En primer lugar, el trabajo de Orozco Toro, J. y Ferré Pavia, C. (2013). *Identidad e Imagen: los valores intangibles de la marca*. VIII Encuentro Latinoamericano de Diseño. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo, el cual se relaciona con el presente proyecto de grado por desarrollar la identidad de marca como parte integral de la empresa. A su vez, argumenta que la misma es

fundamental para la estrategia empresarial al inicio del proceso de comunicación. También estudia el valor de la marca y como el conjunto de activos y pasivos ligados a ella, su nombre y símbolos, pueden añadirle o sustraerle valor.

La Tesis de Maestría escrita por Longás, M. (2011). *La identidad de marca representada por el Diseño Interior en locales comerciales de indumentaria femenina*. Tesis de Maestría. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo, tiene un estrecho vínculo por estar relacionado con la identidad de marca y el Diseño de Interiores. Sin embargo, la autora presenta recursos para la ambientación de un local comercial de indumentaria, de manera tal que esta represente de forma fiel la identidad de la marca. A su vez, el trabajo se presenta como una herramienta de ayuda para diseñadores de interiores para el momento de encarar este tipo de proyectos.

Por otro lado, se encuentra el documento de Gutiérrez Pinzón, J. (2011). *Identidad de Marca: clave para la comunicación empresarial*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo, plantea en su Proyecto de Graduación como la identidad e imagen corporativa son factores decisivos para la plan de comunicación de una empresa y como esta ayuda a afrontar la competencia, en un mercado tan creciente y disputado como es el de las inversiones.

El escrito de Pucheta Cao, C. (2014). *El diseño de interior como parte de la imagen corporativa de una marca. El caso de una PyME nacional*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo, se vincula con el presente trabajo por investigar el diseño interior como parte de la imagen corporativa de una marca de indumentaria femenina. Se destaca la indagación de la autora en el área de urbanismo para conocer más acerca del entorno del local comercial, como centros comerciales, galerías y grandes tiendas.

A continuación, Miranda, S. (2009). *El espacio como identidad de marca*. Tesis de Maestría. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Fundación Universidad de

Palermo, propone en su proyecto el estudio de tres temas centrales, el diseño como herramienta de comunicación, la relación entre diseño de ambiente y el diseño de imagen corporativa y marketing experiencial para entender cuál es la mejor estrategia de marketing que se debe aplicar para la proyección de la tienda comercial de la marca Illy Café.

El trabajo elaborado por Pacheco Vera, F. (2010). *La gestión de identidad como base para la creación de una marca empresarial: un camino para lograr una ventaja competitiva sostenible*. Tesis de Maestría. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo, se relaciona con el presente proyecto por gestionar la identidad como base para la creación de una marca. Sostiene que la mayor ventaja que tiene una empresa es la propia organización, pensada y gestionada como un sistema, que se manifiesta en sistemas diferentes al propio y logra competir sosteniblemente en el tiempo.

Asimismo, Cuesta, L. (2009). *Efectos del diseño de interiores en los pacientes y en los trabajadores del área de salud*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo, destaca en su Proyecto de Graduación la importancia del diseño de interiores en los centros de salud y a valorar a los diseñadores de interiores en los equipos de remodelación de hospitales y clínicas.

En otro extremo, Quiroga, D. (2009). *El diseño de interiores de salud*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo, propone en su proyecto la fusión del diseño de interiores con los espacios privados de salud, abordando al mismo para la mejora de la relación médico y paciente. Asimismo, se realiza un cuidadoso análisis de colores, materiales, texturas y equipamiento para mejorar el confort del enfermo.

El Proyecto de Graduación de Di Nucci, S. (2009). *Imagen de Marca desde el Interiorismo*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo, propone la fusión entre la imagen de marca y el interiorismo, dos términos que al principio parecen totalmente ajenos entre sí, pero que finalmente se ven relacionados en este trabajo. El objetivo principal de este trabajo es conocer lo que representa una imagen corporativa para la marca en sí misma y darle la importancia adecuada en la PyME.

Y finalmente, el trabajo realizado por Seleme, L. (2013). *Humanización pediátrica. Diseño de unidad de hospitalización para pediatría*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Fundación Universidad de Palermo, propone humanizar los espacios sanitarios mediante el diseño de interiores, y realiza un extenso trabajo analizando los espacios de salud públicos y privados y concluye con una propuesta de humanización del espacio pediátrico.

Con el presente PID, la autora realiza un aporte al campo profesional al que pertenece, y es que el mismo propone ser un precedente para que el Diseño de Interiores en espacios para la salud sea valorado. Asimismo, propone que Diseñadores de Interiores que estén interesados en la temática planteada, puedan consultarlo.

Asimismo, se realiza un aporte a la sociedad a la que la autora pertenece, que Comodoro Rivadavia cuente con un emprendimiento dedicado exclusivamente al Diseño de Interiores para la salud, para poder brindarle a la comunidad y sus alrededores, la posibilidad de atenderse en espacios diseñados y ambientados para tal fin.

Capítulo 1. El diseño y los espacios de salud

En el presente capítulo, se reflexionará acerca del diseño en los espacios de salud. Para ello, primero se debe estudiar lo que representa un centro de salud en Argentina y como se clasifican los mismos de acuerdo a su complejidad. Asimismo, el objetivo general de este capítulo puede traducirse en conocer la importancia que tiene el diseño de interiores en espacios de salud y entender porque resulta importante realizar el estudio de diseño interior en Comodoro Rivadavia, una ciudad que no cuenta con especialistas dedicados a diseño en espacios sanitarios.

1.1. Espacios para la salud

Un centro de salud es aquel establecimiento o institución, de carácter público o privada, en el cual se imparten los servicios de atención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación a personas que lo necesitan.

En Argentina, los centros de salud se clasifican según el nivel de complejidad, baja, mediana y alta. Los centros de salud de baja complejidad se centran en servir prestaciones de atención primaria de la salud. Una de sus principales tareas es la atención de la demanda espontánea, control de salud de la población, internación para la asistencia a patologías de bajo riesgo. En el país, generalmente los municipios están encargados de las prestaciones de baja complejidad, y los mismos son las salas de primeros auxilios, hospitales municipales y unidades sanitarias. Asimismo, también existen en Argentina centros de baja complejidad privados, y los mismos podrían ser los consultorios de odontólogos, kinesiólogos y demás especialidades, que tengan la tarea de la atención primaria, prevención y detección de patologías. (Universidad Nacional de Mar del Plata, 2015)

Los espacios para la salud de mediana complejidad, poseen un mayor nivel de resolución para la atención de patologías más complejas y de especialidades básicas. Servicios como clínica médica, cirugía, obstetricia, pediatría, procedimientos diagnósticos y

terapéuticos se realizan en estos centros. Esto podría resumirse en hospitales públicos y clínicas privadas que realicen todo tipo de procedimientos, pero que no estén habilitados para realizar aquellos que representen un gran riesgo para la salud. Un ejemplo de esto es los trasplantes, que no pueden realizarse en todo tipo de centros, sino solo en los de alta complejidad. Los hospitales y clínicas de alta complejidad atienden las patologías más complejas y cuentan con una excelencia en infraestructura, equipamiento y recursos humanos para la especialidad que desarrollan. (Universidad Nacional de Mar del Plata, 2015)

Los espacios para la salud han pasado a ser hoy en día una de las edificaciones más complejas, dominada por grandes sistemas de instalaciones y servicios técnicos. El hospital es probablemente una de las instituciones sociales que ha ensayado más cambios durante la historia, ya que enfrenta desde tiempos remotos un amplio panorama de interrogantes con respecto a la comunidad, avances en la ciencia médica, especialización, y adelanto de las formas y materiales usados en la construcción.

Estudio Molde se dedicará a brindar sus servicios de diseño de interiores a centros de salud privados y públicos. El estudio no solo se concentrará en clínicas y hospitales, sino también en consultorios y centros de salud más pequeños.

1.2. La importancia del Diseño de Interiores en los espacios sanitarios

El Diseño de Interiores es la disciplina encargada de proyectar los espacios interiores, brindando una solución integral que va desde lo funcional hasta lo superficial. Es un proceso de ideación, creación y desarrollo de un espacio, que involucra la arquitectura, la ingeniería y otras disciplinas creativas. Asimismo, el interiorismo define los espacios dotándolos de confort para cubrir todas las necesidades humanas, ajustándose a criterios estéticos. El diseñador se encarga del manejo del espacio, adaptándolo y modificándolo para satisfacer las necesidades del usuario, procurando

optimizar sus funciones, aplicando tecnología cuando es posible. También se encarga de adaptar los espacios y equipamientos existentes para cumplir con los nuevos requisitos.

Es importante aclarar, que muchas veces se compara y confunde al Diseño de Interiores con la decoración. Un diseñador realiza una intervención integral del espacio, y por tanto, indaga en la psicología del usuario y del espacio en que actuará. De tal forma, no será lo mismo el diseño de una casa, que el de una oficina, y mucho menos el de un espacio para la salud. Sin lugar a dudas, el objetivo de esta disciplina es mejorar la calidad de vida para las personas que formarán parte del espacio intervenido. Asimismo, estos espacios deben proveer seguridad, salud y bienestar, aumentando el grado de satisfacción.

El presente PID, tiene como objetivo la iniciación de un emprendimiento de Diseño de Interiores dedicado de forma sustancial a los espacios para la salud. Es por ello, que resulta importante aclarar que el diseño es una disciplina que está estrechamente relacionada con los sentimientos de la gente, y es parte de su tarea involucrarse con el cliente. Aalto (1978) sostiene que el propósito de la arquitectura sigue consistiendo en armonizar el mundo material con la vida humana, y que la nueva fase de la arquitectura moderna intenta proyectar los métodos racionales desde el ámbito técnico al terreno psicológico y humano.

Una vez comprendido que la vida empieza y acaba generalmente en los hospitales, y que son precisamente los centros de salud y sus profesionales los que tratan de hacer que el paso por este mundo sea más llevadero y saludable, la nueva arquitectura hospitalaria está empezando a mostrar también el lado más humano. (Broto, 2014, p.7)

El diseño de espacios sanitarios tiene la difícil tarea de involucrarse con una tarea necesaria para la sociedad. La construcción de hospitales es sin lugar a dudas una de las más necesarias en cualquier parte del mundo. Ya sean públicas o privadas, las instituciones de salud son el fiel reflejo de como la sociedad trata a los pacientes durante una enfermedad. De esta forma, el diseño en clínicas y hospitales debe entenderse como

un arte capaz de acercar a las personas a un estado de bienestar, intentado que la estadía en un centro sanitario deje de ser incómodo.

Los modelos tradicionales de centros hospitalarios han estado concentrados en brindar una respuesta a las necesidades de atención y tratamiento médico. Pero hoy en día, existe además, la importancia de que los edificios de sanidad den respuesta a las necesidades psicológicas y emocionales de los usuarios, ya sean pacientes, familiares de los mismos o empleados del hospital.

A partir de las necesidades psicológicas y emocionales que tienen los usuarios hospitalarios, el diseñador debe tener la capacidad para reducir los miedos y angustias de los mismos. Los ambientes terapéuticos, son espacios en donde se producen efectos positivos medibles en los resultados clínicos del paciente y la efectividad de trabajo del personal. Los espacios físicos pueden afectar los resultados de tratamiento y atención de los pacientes, trabajadores y afectará a los resultados de la organización. (Bambarén Altatrística y Alatrística de Bambarén, 2008)

La arquitectura y el diseño de los centros asistenciales para la sanidad han ido progresando y evolucionando de acuerdo con los continuos estudios de las ciencias médicas y el descubrimiento de nuevas patologías, así como también, desarrollándose de acuerdo con las nuevas tecnologías que iban apareciendo y con los cambios que la sociedad iba generando. Vaíllo opina:

En el pasado los hospitales eran un sitio al que uno iba, lo curaban y se iba, pero hoy en día el paciente valora más el concepto hospital hotel, un espacio en el que no solo es alguien que padece algo sino que es una persona que es atendida y tiene un carácter de huésped o invitado. (2012)

Los rasgos que definen a la arquitectura y diseño sanitario de hoy en día son versatilidad, sostenibilidad, tecnología y asepsia. La tecnología tiene hoy una mayor incidencia en la atención médica y en los espacios sanitarios y por tanto los edificios que funcionan bien

son aquellos que desde su origen han sido planteados con flexibilidad y que admiten cualquier tipo de tecnología fácilmente, sin grandes obras. (Efe Salud, 2012).

Es por ello, que para el diseño de un edificio especializado en sanidad deben estudiarse diversos factores funcionales, con el único fin de establecer un correcto orden de los diferentes espacios, circulaciones y servicios. Algunos factores del diseño interior que son esenciales para la mejora del paciente son las correctas separaciones acústicas, para reducción de ruidos que al paciente puedan generarle estrés, uso apropiado de la iluminación, mobiliario confortable para paciente, familia y trabajadores, adecuada ventilación, y buen uso de los colores, no solo en la pintura de los ambientes, sino también en mobiliarios, pisos y posibles elementos decorativos. (Bambarén Alatrística y Alatrística de Bambarén, 2008)

Hoy en día, existe una sociedad más formada e informada que exige nuevos estándares de calidad en cuanto a confort, sostenibilidad y diseño, y por otra parte se vive una revolución tecnológica en la asistencia sanitaria que también incide en la arquitectura que los alberga. Esto, sumado a la importancia de satisfacer las necesidades particulares de médicos y profesionales de la salud en general, hace que el diseño de un centro sanitario sea complejo.

“No puede existir la belleza si no es funcional y no puede ser funcional si no es bello. No será profundamente bella una cosa que funcione mal”, indica Vaíllo (2012). El diseñador desarrolla una estrategia espacial y logística en la que la funcionalidad de los espacios es un factor clave, pero no lo es menos que la creación de entornos agradables. Deben integrarse la funcionalidad y la creatividad. Desde hace un tiempo, los aspectos de diseño, humanización y percepción espacial vienen tomando fuerza y son, hoy en día, tan importantes como cualquier aspecto médico o tecnológico.

El cuidado del mobiliario interno, el aspecto cromático, el equipamiento de las habitaciones con televisión y teléfono, son de gran importancia pero no suficiente para mejorar el espacio donde habita el hombre enfermo, representando soluciones cosméticas. Se debe pensar en la recalificación del espacio y por

consiguiente de las funciones que en ellos se desarrollan, en un equilibrio armónico entre espacios privados y espacios que favorezcan y privilegien una vida de relaciones espontáneas. Cedrés de Bello, 2000, Enero)

El diseño de interiores es muy importante en el centro de salud, y es que el ambiente en donde el paciente se encuentre, influirá en su proceso de sanción. Si en la antigüedad, los espacios sanitarios eran fríos y deshumanizados, hoy en día deben ser optimistas, y que inviten a la relajación y a la pronta curación. Los centros sanitarios deben ser fluidos, multifuncionales, sostenibles y por sobre todo, humanos.

1.3. La humanización y el diseño interior

La humanización es uno de los cambios más notables de la arquitectura y diseño interior en salud, que si bien no es nuevo, surgió a medida que la tecnología avanzaba, y gran cantidad de aparatología y equipos inundaban los centros sanitarios. De esta forma, se volvían cada vez más fríos y hostiles ante la percepción de los pacientes y profesionales. Asimismo, que el paciente sienta que sus emociones son valoradas, así como también sus cualidades psicológicas son tenidas en cuenta y que el ambiente en el cual se encuentra sea agradable y que contribuya en su recuperación.

La palabra humanización, sintetiza todas las acciones, medidas y comportamientos que se deben producir para garantizar la salvaguarda y la dignidad de cada ser humano como usuario de un establecimiento de salud. Esto significa que el usuario está en el centro de cada decisión de diseño, no solo como un productor de requerimientos funcionales, sino como una expresión de los valores humanos que deben ser considerados. (Cedrés de Bello, 2000, Julio)

Por tanto, en la actualidad, la humanización del espacio hospitalario es el objetivo en el diseño de los centros actuales. Cuando se habla de entornos sanitarios más humanos se hace referencia a las características de diseño, espaciales, físicas y funcionales que deberían tener los espacios de salud para ser considerados como un lugar más ameno y curativo, y aumentar la calidad de vida de los usuarios de los centros de sanidad.

Cedrés de Bello (2000, Julio) argumenta que la humanización del espacio hospitalario debe incluir diseño urbano, diseño del edificio, diseño de la unidad espacial, diseño

interior y equipamiento. La arquitectura y el diseño de interiores constituyen uno de los medios para la recuperación del paciente. La autora explica también, que las reacciones de las personas en los espacios sanitarios pueden colaborar en la elaboración del programa de diseño, pero eso no es todo, ya que pasar de los requerimientos de los usuarios al diseño propiamente dicho es una tarea muy laboriosa. La autora asegura también que no se puede ignorar la historia cultural, ni el contexto en donde se desarrollará la obra.

Por otro lado, el trabajo de los arquitectos y diseñadores es aportar algo útil a su profesión, y la mejor herramienta es crear espacios apropiados, amables y agradables no solo para el ser humano, sino también para el medio ambiente. El diseño de un espacio sanitario, debe comunicar y conseguir transmitir ciertas premisas básicas ligadas al sector. Son espacios de trabajo, con atención personalizada y cualificada. Espacios donde debe convivir el protagonismo comercial con la discreta atención personal a un paciente. Estos aspectos son difíciles de lograr de forma equilibrada. Es por ello que tiene especial importancia el buen diseño de un especialista, que pueda conjugar todas las sensaciones que quiere transmitir el espacio. (Efe Salud, 2012).

Es por ello, que para el diseño de un edificio especializado en sanidad deben estudiarse diversos factores funcionales, con el único fin de establecer un correcto orden de los diferentes espacios, circulaciones y servicios. Cedrés de Bello explica:

Para el diseño del ambiente físico, sistema organizacional, y modelos de comportamiento, de un establecimiento de salud, es necesario comenzar por establecer el contexto cultural y físico del usuario, a fin de favorecer una percepción humanizada del establecimiento y promover un proceso de identificación del usuario con los símbolos, los mensajes, y los significados que el aspecto de la edificación le puede comunicar. (2000, Julio)

A la hora de afrontar un proyecto de diseño, en el que la premisa fundamental es la humanización del espacio sanitario, es necesario trabajar acerca de los requerimientos conceptuales, funcionales, técnicos, organizaciones y psicológicos. Primeramente,

porque se debe entender que el usuario hospitalario no es solo el paciente, sino todas las personas que interactúan con el espacio físico y la organización del establecimiento, como la comunidad, la familia del paciente, médicos, enfermeras, administrativos que trabajan en el espacio de salud, entre otros.

Los objetivos esenciales de la humanización de los espacios sanitarios hacen referencia a la mejor atención del paciente, apunta también a que el empleado del centro trabaje mejor y a la eficacia del establecimiento. El primero, lograr un ambiente agradable y confiable, generando percepciones positivas en los pacientes, familiares y profesionales, logrando un ambiente más humanizado y confortable. Vaíllo dilucida:

Si usted está en un sitio cuidado, amable, hecho a su escala, con una vista sobre un patio en el que puede salir a pasear, y percibe el día y la noche, claro que influye sobre su sensación de bienestar. Nuestro cuerpo no deja de ser material y por tanto las incidencias de luz, sol, temperatura y vista son esenciales. (2012).

En segunda instancia, hacer del centro de salud un entorno de trabajo más agradable, logrando una mayor cooperación entre los departamentos y servicios. En tercer lugar, conseguir que el aspecto físico y simbólico de los centros ayude a transmitir una imagen de eficacia. El cuarto objetivo tiene que ver con reducir los riesgos a que están expuestos los miembros del centro. En quinto lugar, facilitar la generación de confianza entre los profesionales y de estos con la Institución. En sexta instancia, incrementar la eficiencia y eficacia del establecimiento. En séptimo lugar, facilitar el tránsito de los diferentes usuarios por los centros y reducir el tiempo empelado. El octavo objetivo, incrementar el nivel de confianza de los ciudadanos en el sistema sanitario gracias a las mejoras en el centro de salud.

1.4. Espacios sanitarios diseñados

El objetivo del presente sub capítulo es mostrar al lector espacios de salud que han sido diseñados con la intención de mejorar la estadía del paciente en los mismos. Asimismo, para entender la importancia de que exista un espacio en Comodoro Rivadavia que

resuelva el diseño interior de los espacios sanitarios. Se recomienda al lector, que para la correcta comprensión del presente sub capítulo, tenga a su lado el Cuerpo C del presente PID.

El estudio Stanley Beaman & Sears (SBS) es el autor del diseño interior del *Angie Fowler Adolescent & Young Adult Cancer Institute*, un moderno espacio hospitalario para el tratamiento de cáncer y trastornos sanguíneos en pacientes jóvenes ubicado en Ohio, EE.UU. Al ser un centro de salud dedicado a jóvenes adolescentes, se ha brindado principal importancia a la incorporación de atributos que reafirmen la vida, promuevan el bienestar, el confort y sobre todo, el entretenimiento, ya que si bien son jóvenes que están internados, muchos de ellos no están invalidados para jugar. (Ver Cuerpo C – Figura 1).

El estudio se centró en que todo el diseño del espacio sea invadido por la luz, artificial y natural, con la condición de que la iluminación es un factor clave en el humor de los pacientes, y que puede reducir temores y estrés. La iluminación juega un papel protagonista en el campo de los estímulos ambientales y es muy importante para el ánimo tanto del paciente, su familia y hasta los médicos que lo están tratando. Asimismo, si se utiliza de una manera adecuada, se pueden generar interesantes espacios para que los niños indaguen y pierdan sus miedos jugando. Esta luz sirve también de ayuda para el trabajo de médicos y enfermeras y para el confort del niño. Tener un mayor contacto con el aire y el ambiente es esencial para el proceso de curación.

Asimismo, se observa un cuidado diseño en cuanto a tratar de que los espacios no tengan el típico aspecto de hospital, frío y acromático. Adaptándose a las normas higiénicas y de seriedad que un centro de sanidad debe tener, este centro de salud da cuenta que un hospital puede seguir siendo atractivo sin ser colorido y que además, un centro de salud puede ser más que cuatro paredes blancas. Las áreas tienen un diseño pacífico y tranquilizador, pero sin embargo, son entretenidas y buscan que el paciente

concentre su atención en la luz y en diferentes elementos, olvidándose por un momento de su enfermedad.

En otro extremo, en cuanto a los materiales de construcción, se planteó que los mismos no fueran tradicionales y que además, tuviesen la condición de brillar y convertirse en traslucidos cuando fuese necesario, y para ello utilizaron Corian. Con este material, logran que los niños no perciban que están en un hospital y por un momento alejarlos de la tensión que éstos provocan en ellos. El estudio utilizó materiales no clásicos para alejar todo lo que remitiese al centro de sanidad.

En el diseño del *Angie Fowler Adolescent & Young Adult Cancer Institute*, se observan paredes con formas curvas que se iluminan desde el interior, cambiando de color. Esto se observa en la zona de recepción, en donde una de las paredes cambia de color según el color de la iluminación, y proporciona la sensación de estar bajo el agua. De esta forma, los diseñadores vuelven a hacer hincapié en que los pacientes olviden por un momento de que están en el hospital. (Ver Cuerpo C – Figura 2 y 3).

Se creó también una sala de esparcimiento, en donde los pacientes pueden realizar diferentes actividades de acuerdo a su edad. Esta sala es espaciosa, abierta y funcional, y está provista de mobiliario cómodo y adaptado de colores brillantes. (Ver Cuerpo C – Figura 4 y 5). En otro sector, se observa una pantalla de pared interactiva y táctil, en donde los niños pueden jugar y ver películas y un espacio llamado *Grant's place*, construido con vidrio curvado, que puede cerrarse para obtener mayor privacidad. (Ver Cuerpo C – Figura 6 y 7).

El Corian está presente nuevamente en el cielorraso y las paredes, formando unos discos flotantes, brillantes y muy luminosos. Estos mismos discos se repiten en todas las áreas públicas del hospital. En las zonas comunes también se utilizó Corian, incluyendo las cabinas del equipo de atención al público, salas de tratamiento y mesadas, bancos ya que es un material fácil de limpiar y de mantener. (Ver Cuerpo C – Figura 8 y 9).

En resumen, puede observarse que el *Angie Fowler Adolescent & Young Adult Cancer Institute*, es un espacio hospitalario centrado en el paciente y en su familia, diseñado estrictamente para que los pacientes olviden por un momento que se encuentran enfermos y hospitalizados. Asimismo, con el diseño promueven el bienestar, el confort y el entretenimiento. Utilizan la iluminación como referente, realizando un viaje a través de la luz, considerando que la misma es esencial en el humor, ánimo y descanso en pacientes jóvenes.

En segunda instancia, y como contraposición al primer caso analizado, se examinará un consultorio dental, diseñado por el *Estudi d' Arquitectura Interior Maite Prats*, ubicado en la ciudad de Banyoles, España. La Clínica Dental Pons deja en claro desde su fachada que no es el típico consultorio odontológico. (Ver Cuerpo C – Figura 10). Si bien se acostumbra a que estos establecimientos sean de un diseño aséptico, monocromático y frío, esta clínica es un espacio cálido, funcional y amable que invita a la relajación del paciente.

Para el diseño de la clínica odontológica, se plantearon dos objetivos claros, la buena circulación y la diferenciación de zonas, esencial en cualquier establecimiento médico. Se establecieron por un lado la recepción, sala de espera y área privada, y por otro, consultorios, laboratorios, rayos X y servicios. (Ver Cuerpo C – Figura 11).

Se observan dos claros puntos de atención, uno es la sala de espera, diseñada como un cubo de madera con sus dos caras de cristal, una hacia la fachada y otra hacia el interior. (Ver Cuerpo C – Figura 12). El otro punto de análisis es la gran pared realizada con listones de madera retro iluminada, que frente al cubo de madera realiza una proyección de luz hacia la misma. La luz que se filtra entre los listones aumenta la sensación de calidez en el espacio. (Ver Cuerpo C – Figura 13).

El conjunto del espacio se ve como acogedor, templado y minimalista y se fortalece con la elección de los colores gris para las puertas y solado y blanco para el cielorraso.

Asimismo, se observa que el área pública y privada se diferencian en cuanto al carácter de cada una. Mientras que el área pública de la recepción se observa cálida y serena con la madera como material predominante, el área privada de consultorios, rayos y laboratorio tienen una personalidad más sobria. Los materiales que se observan en el área privada son de carácter más frío, como el cristal laminado que realiza la división y por sí mismo genera iluminación y el mobiliario suspendido desde la pared genera sensación de ligereza y celeridad. (Ver Cuerpo C – Figura 14 y 15).

En resumen, se puede observar que el diseño de la clínica dental está centrado en brindar al paciente sensación de calidez apenas entra a la misma. Mediante la utilización de escasos materiales, alcanza a leerse el poder del espacio destinado a odontología, alejándose de los planteos clásicos de los típicos consultorios dentales y brindando mayor funcionalidad a los trabajadores y mayor cordialidad a los pacientes.

En el presente capítulo, se reflexionó acerca de la importancia del diseño interior en los espacios de salud. Se estudió la clasificación de los mismos de acuerdo a su complejidad, y luego el impacto de la humanización en el espacio sanitario. Se concluye con un análisis acerca de dos instituciones de salud bien diferenciadas, por un lado un hospital para niños y jóvenes y por otro, un consultorio dental. Se observa que la elección es adrede, ya que Estudio Molde realizará diseño interior en hospitales, clínicas y consultorios. Asimismo, se observa una cuidada elección en cuanto a los espacios a analizar, siempre teniendo en cuenta lo que quiere destacar el presente PID, la importancia que tiene el diseño interior en los espacios hospitalarios, para favorecer a los pacientes en su recuperación y para abarcar todas las cualidades psicológicas que tienen los usuarios de espacios hospitalarios al momento de concurrir a los mismos.

En el próximo capítulo, el lector podrá explorar y dilucidar conceptos claves del emprendedurismo, que ayudarán al lector a tener un marco de referencia para el abordaje total del presente proyecto.

Capítulo 2. El emprendedor y la organización

En el presente capítulo, se estudiarán conceptos claves acerca del espíritu emprendedor, su importancia y beneficios, así como también los principales obstáculos y riesgos. Asimismo, se analizará cómo es emprender en Comodoro Rivadavia y cuestiones intrínsecas de la organización, que ayudarán al lector a tener un marco de referencia para el abordaje total del presente proyecto.

El objetivo principal de este capítulo puede traducirse en acercar al lector a la organización para que pueda entender el capítulo cinco o propuesta del presente PID con mayor claridad. Para el abordaje de este capítulo se utilizaron autores de referencia en cuanto a administración, organización y responsabilidad social tales como Stoner, Freeman y Gilbert, Robbins y Coulter, Fleitman, Navarro García, entre otros.

2.1. La importancia de emprender

Un emprendedor es el iniciador de una nueva empresa o una organización nueva para una empresa, y tienen como característica intrínseca, percibir oportunidades que otras personas o altos ejecutivos de empresas no ven, no perciben o no les interesa. Asimismo, tienen la competencia para los tomar elementos necesarios, tierra, trabajo y capital, y utilizarlos para producir bienes o servicios nuevos.

Sin embargo, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) explican la diferencia entre el espíritu emprendedor y la administración. Los autores refieren a que el espíritu emprendedor implica la iniciación, cambios y combinación de recursos para la producción de bienes y servicios nuevos, mientras que la administración implica la coordinación del proceso de producción. Los autores afirman: "Los emprendedores consideran que el cambio es la norma, y es saludable". (1996, p.175). Asimismo, declaran que generalmente no realizan el cambio ellos mismos, ya que no suelen ser inventores, pero exploran para encontrar un cambio, lo abarcan y lo aprovechan como una oportunidad de negocio.

Se advierte que en la ciudad de Comodoro Rivadavia, los espacios para la salud no se encuentran diseñados, sino que solo están contruidos para el fin al que se abocan, ya sea curación, tratamiento o examinación. De tal modo, la finalidad de este PID, es la creación e iniciación de un estudio de Diseño de Interiores, dedicado de forma exclusiva a espacios para la sanidad.

Es de esta forma que la autora realiza una combinación de recursos tales como trabajo, conocimiento y capital para la iniciación del estudio, que brindará servicios de asesoramiento y obra para los espacios antes mencionados.

Stoner et al (1996), explican que antes de la década de los años 1960, la importancia del espíritu emprendedor parecía no importar en su justa dimensión, ya que el interés estaba centrado en las grandes compañías y se perdía de foco que las pequeñas empresas eran las mayores creadoras de puestos de trabajo. Poco importaba la función del emprendedor de estructurar determinados recursos nuevos para aumentar la oferta, sino que por el contrario, para la economía parecía más interesante la administración de la demanda de consumo, la cual induce a los clientes a comprar más productos.

Es en los años 1970, cuando los economistas comenzaron a interesarse más por la oferta de bienes y servicios y menos por la administración de la demanda, ya que la productividad estaba creciendo a poca celeridad con respecto del decenio anterior. Esto hizo que las industrias de alta tecnología, generalmente fundadas por personas que querían un cambio en el ámbito empresarial, es decir, emprendedores, sobresalieran con respecto a otras empresas. De esta forma, es que los principales economistas, se dan cuenta que el espíritu emprendedor, no solo aumentaba la oferta con la utilización de recursos nuevos, sino que además, beneficiaba favorablemente a la sociedad de cuatro formas distintas.

El primer beneficio que se observa es el crecimiento económico que generan las pequeñas empresas. Esto tiene que ver principalmente con que las empresas nuevas

creadas por emprendedores, son las mayores proveedoras de empleos nuevos. Sin embargo, el autor agrega que estos empleos se encuentran cada vez más en el área de servicios y no en los sectores manufactureros.

Como segunda norma, se percibe a la productividad como función de excelencia del emprendedor. Se reconoce que el espíritu emprendedor mejora las técnicas de producciones y por ende, eleva los índices de productividad y decir, la capacidad para producir más bienes y servicios con la menor cantidad de recursos.

El siguiente beneficio se relaciona con que el vínculo entre el emprendedor y el cambio, proporciona al desempeño y al fomento de tecnologías, productos y servicios innovadores, ya que en ocasiones, una innovación emprendedora da origen a muchas otras. Por último, Stoner et al (1996) refieren que las pequeñas empresas creadas por emprendedores son agentes de cambio en la economía de mercado.

Los emprendedores que generan verdaderas contribuciones en la comunidad tienen, a menudo, personalidades, caracteres, habilidades y conductas similares. Stoner et al argumentan: “los emprendedores tienden a valorar el respeto a sí mismos, la libertad, un sentido de realización y un estilo de vida excitante”. (1996, p.179)

El autor añade que por lo general, los factores psicológicos que se observan en los mismos se rigen por cinco factores principales que son, la necesidad de logro o de lograr objetivos, la posición de control, refiriendo a que solo las personas controlan su existencia, dejando de lado el destino y la suerte. En otro extremo, se observa la tolerancia ante el riesgo, explicando que generalmente los emprendedores dispuestos a correr altos riesgos, obtienen mejores resultados que los que no corren peligros grandes. En consecuencia, se observa la tolerancia hacia la ambigüedad, por estar haciendo cosas por primera vez y arriesgando la forma de ganarse la vida. Por último se analiza el comportamiento del tipo A, y refiere al impulso por hacer más en menos tiempo e incluso con las observaciones y discrepancias de terceros. Los factores sociológicos, en otro

extremo, aducen a que los grupos minoritarios, ya sea por patrones discriminatorios o no, anhelan con un cambio de vida y de ambiente que les permita prosperar.

Sin embargo, aunque parezca que el acto de emprender es fácil, trae consigo una serie de obstáculos. No siempre reconocer una necesidad y encontrar la forma de satisfacerla son suficientes para iniciar una nueva empresa, existen inconvenientes por los cuales los emprendedores fracasan. Stoner et al (1996) explica que el motivo más común es la ausencia de una idea viable y el segundo, el escaso conocimiento del mercado. Como tercer causa, se encuentra la falta de habilidades técnicas y conocimientos empresariales y por último, conseguir el capital suficiente. Muchos emprendedores fracasan por no tener conocimientos generales acerca del negocio.

Sobra decir que ser emprendedor no es fácil. Stoner et al explican:

Es vivir sin red de seguridad, con emociones y peligros. Los errores se pagan con un castigo despiadado. Cuando la competencia arrecia, las pequeñas empresas son las primeras en resentirla. Es muy difícil conseguir financiamiento, en ocasiones imposible. Los costos regulatorios duelen más en compañías que tienen menos reservas; una de las razones que explica el crecimiento lento. Los dueños se pasan la noche despiertos por las preocupaciones...Empero, el sector emprendedor prospera. (1996, p.184)

2.2. Emprender en Comodoro Rivadavia

Comodoro Rivadavia es una ciudad petrolera por antonomasia, y es junto a Neuquén, la más poblada de la Patagonia y la ciudad más poblada de la provincia de Chubut. Fundada en el año 1901 como salida al mar de la producción agrícola ganadera procedente de colonias asentadas en el centro de la provincia, en los años siguientes fueron llegando colonos sudafricanos, inmigrantes europeos y migrantes internos, que forjaron el carácter de Comodoro Rivadavia.

El verdadero impacto en la consolidación de la ciudad lo dio el descubrimiento del petróleo en el año 1907, e indujo a la creación de Yacimientos Petrolíferos Fiscales en el año 1922. En la actualidad, la ciudad es un concentrador comercial nato y un importante

punto de exportación de petróleo, que por medio de sus puertos, productos industriales y agrícolas se exportan al mundo. Comodoro Rivadavia posee la actividad comercial con más relevancia de la Patagonia, ya que la misma gira en torno a una gran cantidad de recursos tales como industria química, pesca, explotación y exportación de petróleo, gas y derivados y energías renovables, entre otros. (Patagonia.com.ar, 2015)

Al ser la ciudad más poblada de la provincia, ya que el último censo del año 2010 arrojó una población de más de 177.000 habitantes, es que las actividades se ven masificadas, y profesionales de todas las áreas buscan un mejor futuro económico allí. El avance de la actividad petrolera, mayormente, creó innumerables fuentes de trabajo, lo que llevó a Comodoro Rivadavia a ser el receptor de una gran oleada de migrantes dispuestos a forjar un mejor futuro. Sin embargo, no solo la actividad petrolera se vio favorecida, sino también todas las pequeñas empresas y nuevos emprendimientos. De un tiempo a esta parte, se observa el emplazamiento de nuevos emprendimientos de profesionales de la salud, tales como consultorios y clínicas, que se suman a los tradicionales sanatorios y hospitales de la ciudad.

Buzzi (2013) expresa: “El éxito de los emprendedores es el éxito de la ciudad y de la región, y a cuanta más gente le vaya bien, más personas se van a contagiar de este espíritu emprendedor”. Asimismo, el político destaca que la actividad productiva provincial cuenta cada vez más con empresarios jóvenes, innovadores y con mayores posibilidades de desarrollo, y que las pequeñas empresas son las grandes generadoras de empleos en la región.

Asimismo, se observa que la provincia se encuentra comprometida con los emprendedores de Chubut. Desde el año 2010 y hasta la actualidad, se realiza el evento *Emprender Chubut*, vinculado a la cultura emprendedora y destinado a ofrecer herramientas a quienes deseen incursionar en el ámbito emprendedor. El mismo está destinado a líderes empresarios, emprendedores y referentes sociales de la provincia,

aunque actualmente, el público en su mayoría son chicos de la escuela secundaria. Es llevado adelante por la Comisión de Jóvenes Empresarios, que dependen de la Cámara de Comercio de Comodoro y por la rama joven de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (El Patagónico, 2015)

Geldres (2015) destaca: Se apunta a fomentar el emprendedurismo mediante este tipo de eventos y se busca que los chicos de la secundaria vengan, se motiven, se entusiasmen con lo que es el emprendedurismo para que puedan comenzar y emprender su actividad. Luego de estudiar, queremos que consideren esta opción de emprender.

La autora del presente PID, considera que Comodoro Rivadavia es una ciudad con grandes oportunidades al momento de emprender. Principalmente, porque la autora encontró un nicho en el mercado de Comodoro Rivadavia aún no explotado, Diseño de Interiores en espacios para la salud. En segundo término, porque la ciudad sigue en constante crecimiento debido a la exploración y exportación de todos los recursos con los que la ciudad cuenta, y esto hace que la economía se encuentre siempre estable.

2.3. La organización

Robbins y Coulter (2010) definen a la organización como un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico. Una organización puede ser desde una escuela, una iglesia hasta grandes empresas. La razón por las cuales cualquier grupo organizado de personas que persigan un objetivo común pueden definirse como organizaciones es porque tienen tres características en común y que son fundamentales.

En primer lugar, porque tienen una meta predefinida y un propósito claro y se expresa a través de objetivos que se deben cumplir. En segundo término, porque está conformada por personas, que son las necesarias para realizar el trabajo y poder lograr una finalidad, y tercero, porque todas las organizaciones crean una estructura dentro de la cual sus miembros realizan el trabajo. "Una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes".

(Stoner et al, 1996, p.344)

Los miembros de una organización plantean metas, que suelen ser ambiciosas y de largo alcance, toman decisiones y crean estrategias para crear un marco estable, y que la empresa pueda durar desde el presente hasta el futuro. Los gerentes deben estudiar dos factores para organizar, en primer término, definir las metas y seleccionar los planes estratégicos que utilizarán para alcanzar los objetivos planteados, y en segundo término, definir la capacidad de su organización para poner en práctica las estrategias.

De acuerdo a lo establecido anteriormente, pueden distinguirse dos tipos de metas, la visión y la misión, que son conceptos que refieren de manera general al planteamiento de objetivos de una empresa y son, por ende, medios para lograr un estado deseable. Por tanto, la misión refiere a un motivo o razón de ser por parte de una organización, empresa o institución, y se enfoca en el presente, la actividad que justifica lo que la empresa está realizando.

Fleitman (2000) expresa que la misión es lo que pretende hacer la empresa, y el motivo de su existencia. Esto dará sentido y orientará las actividades de la empresa para que se cumplan las metas planteadas y lograr la satisfacción de clientes, personal y comunidad en general. Asimismo, el autor plantea que: “la misión debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente, ya que es la base para que todas las acciones del personal avancen hacia la misma dirección”. (2000, p. 282)

La visión puede definirse como una imagen a la que la organización plantea a largo plazo sobre como espera que sea su futuro, es una expectativa ideal de lo que se espera que ocurra. Las características de la visión es que la misma debe ser integradora, ya que debe respetar las expectativas de todos los integrantes de la organización. En segundo término, la visión debe ser amplia, puesto que debe ser a largo plazo. La tercera característica es que la visión debe ser realizable y realista, una aspiración posible y medible. En cuarto término, debe ser flexible, y estar dispuesta a posibles ajustes por las exigencias y dinámicas de cambios. Fleitman destaca: “La visión viene a ser el camino al

cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad". (2000, p. 283)

Además de la misión y visión, la organización plantea estrategias que favorecerán al correcto rumbo de la empresa. Franklin (1998) explica que las estrategias se establecen para ayudar a la organización a que siga un rumbo determinado y, además, para lograr ventajas competitivas por sobre la competencia, y poder posicionarse en el mercado que crean más adecuado. Existen diferentes tipos de estrategias. En primer término, las estrategias por nivel de aplicación, que están asignadas a lograr un mejor desempeño y superar las capacidades que harán distinguir a la organización. Entre ellas se distinguen la corporativa, para establecer el marco en donde actuara la empresa, la funcional, relacionadas a las funciones de las áreas administrativas, la de negocio, para determinar las líneas de negocio que llevara a cabo la compañía y por último la global, que refiere a las estrategias que se utilizaran para desempeñarse en el mercado de forma general.

En Estudio Molde, se podrán identificar estas estrategias. Principalmente, en cuanto a la estrategia corporativa y para definir el marco estratégico en donde actuará el emprendimiento, se define la ventaja competitiva principal que es la de enfocarse en resolver el diseño integral de espacios destinados a la sanidad y en un público específico. Para Estudio Molde, resulta una estrategia fundamental, ya que será el único estudio de Comodoro Rivadavia que proponga diferenciarse por diseñar un espacio destinado a la sociedad. En segundo término, la estrategia funcional de Molde podrá definirse en un área pura de administración y un área de diseño, que se encargará de determinar las necesidades junto a los clientes, para luego diseñar espacios ajustados a esos requisitos, y que a su vez sean de visualmente atractivos y de confort.

En resumen, las organizaciones deben reunir recursos para alcanzar resultados, generar bienes y servicios, utilizar de forma correcta y eficaz la tecnología de la información y de

manufactura. De igual forma, las organizaciones deben constituir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respeto y por último, crear valor para sus grupos de interés.

2.4. Cultura organizacional

Formar parte de una organización es ser parte de su cultura, y por tanto, la forma en que las cosas se hacen dentro de ella, tendrán un impacto profundo en los resultados. Las organizaciones actuales se enfrentan al reto de ampararse de una cultura organizacional que sea flexible y sensible a las diferencias culturales que existen, no solo dentro de los miembros de la empresa, sino también en la sociedad.

La cultura organizacional refiere a una serie de entendidos importantes, normas, valores, actitudes y creencias que son compartidos por todos los miembros de la organización. Stoner et al definen a la cultura como “la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización particular”. (1996, p.200)

Se propone que en Estudio Molde, los valores sean transmitidos de una forma clara y concisa, para que todos los empleados que trabajan en la organización los adapten y puedan a su vez, transmitirlos a los públicos a los cuales se dirigen. Los principales valores de Molde son responsabilidad, innovación, seguridad y trabajo en equipo.

Para alcanzar los valores y poder transmitir este mensaje, existen tres niveles fundamentales que tienen que ver con los artefactos, los valores adoptados y los supuestos básicos. Por artefactos se entiende a los procesos y estructuras visibles de una organización. Cuando un empleado se encuentra con un grupo nuevo y que tiene una cultura desconocida, probablemente le resulte complicado descifrarla. Esto puede incluir productos, servicios y hasta patrones de conducta de los miembros de la empresa. Stoner et al los definen como “cosas que uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida para uno”. (1996, p.201)

Los valores adaptados son los motivos que tiene una organización para explicar la manera en que se realizan los procesos. Son metas, estrategias y filosofías que se adaptan a su línea de pensamiento y esgrimen la justificación del porqué de hacer determinadas cosas, y generalmente, puede encontrarse el origen en los valores que se adoptaron desde el inicio o fundación. Por último, los supuestos básicos, son las creencias e ideas que los miembros de una organización dan por sentadas, son implícitas.

La cultura organizacional está compuesta por la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten, en mayor o menor medida, todos los miembros de la organización y que los miembros nuevos deben aprender, cuando menos aceptar en parte, para que sus servicios sean aceptados en la empresa. Sin embargo, en las organizaciones, no siempre los aspectos de la cultura son evidentes y visibles. Entre los aspectos que se manifiestan de manera clara están las metas y objetivos de la empresa, su estructura y jerarquía, políticas y procedimientos y recursos financieros. Entre los aspectos no visibles, se encuentran aquellas percepciones, actitudes, sentimientos, valores, normas e interacciones del grupo de trabajo que generalmente están ocultos y constituyen los aspectos informales de la organización. La cultura es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente.

Stoner et al (1996) explican que según un estudio realizado por Kotter y Heskett, investigadores de la Escuela de Administración de Harvard, en el que trataron de definir los factores que se ven implicados en empresas más exitosas que otras, arrojaron que la cultura tiene un impacto cada vez mayor en el desempeño de las organizaciones. Por tanto, llegaron a conclusiones claves. La primera es que la cultura organizacional puede llegar a tener un impacto muy importante en el desempeño y cumplimiento de funciones de la empresa a largo plazo. Por otro lado, también advirtieron que será un factor clave de éxito o fracaso de las empresas a largo plazo, y por último, que aunque la empresa tenga una cultura organizacional fuerte y difícil de cambiar, refuerce su desempeño.

Las características de la cultura organizacional de cada empresa son claves para diferenciarse de la competencia y ayudan a mostrar una imagen positiva de la misma. Las mismas son el control hacia los empleados, la responsabilidad e independencia que tiene cada trabajador en la empresa, el grado de identidad e identificación que poseen los individuos de la organización, el sistema de incentivos que brinda la empresa a sus empleados para que los mismos tengan un mejor rendimiento en sus tareas, el ánimo de los trabajadores y la capacidad de tolerancia que tengan los mismos para resolver las diferentes problemáticas que se pueden suscitar en el ambiente laboral. (Stoner et al, 1996)

En conclusión, la cultura organizacional es de extrema relevancia porque es un marco de guía para la conducta diaria y para que la toma de decisiones de sus gerentes y empleados se perfile de manera correcta para alcanzar las metas fijadas de la organización. Por tanto, la cultura origina y define las metas de las empresas y debe alinearse con las actividades y tareas de planificación, organización, dirección y control. Si la cultura no se alinea con las tareas de la organización, entonces, seguramente tendrá dificultades al momento de la concreción de las metas fijadas.

2.5. Responsabilidad social

En la actualidad, la vida está dominada por el economismo. Solo aquello que posee y genera valor económico, se percibe como valor real. No debe olvidarse que el dinero y el capital son solo elementos sustitutos que dan acceso a productos, servicios o bienes, pero que por sí solos, no tienen valor alguno. Es por ello, que las ganancias se han convertido en el propósito más importante de toda empresa, y las actividades que no generan ganancias y no elevan el nivel de las acciones se han tratado como si no tuvieran valor alguno. Como resultado, empresas cada vez más grandes, fusión de compañías, gente cada vez más rica, y por otro, los empleados resultan una carga para las empresas, no se forman equipos y predomina el mal clima laboral y el individualismo.

Lo único que desea la empresa es generar ganancias, sin importar lo que piensen sus empleados, clientes y comunidad en general. (Raich y Dolan, 2009).

Sin embargo, de un tiempo a esta parte, las empresas se han concientizado en que la responsabilidad social si es importante. Hace 50 años, pocos empresarios y organizaciones consideraban importante el marketing, y hoy resulta esencial en cualquier organización. Hace 20 años, escasas empresas consideraban influyente al medio ambiente. En la actualidad, la responsabilidad social es considerada esencial dentro de cada organización, y las empresas no sólo entienden la importancia de la utilización de criterios éticos en sus decisiones sino también lo necesario que resulta para el desarrollo a largo plazo de sus negocios. Navarro García declara:

Ha pasado la época de interpretar a las empresas bajo la luz tradicional que oponía empresa-trabajador o capital-trabajo. Lo que supone la globalización, entre otras cosas, es la ampliación del círculo relacional empresarial o, lo que es lo mismo, la extensión y la asunción de su responsabilidad social. Las decisiones medio ambientales de una empresa, por poner un ejemplo, afectan no solamente a personas de diversos países y distantes miles de kilómetros, sino también a seres humanos que todavía no han nacido. (2008, p.34)

La responsabilidad social de las empresas es lo que hace una organización para influir en la sociedad en la que existe. Adoptar medidas de responsabilidad social empresaria implica que las organizaciones ya no sólo generan valor económico, sino también social y ambiental. Una empresa responsable y sostenible en el tiempo busca beneficiar a sus trabajadores y clientes, pero también a las comunidades en donde está inserta, generando valor agregado a la actividad que desempeña. La responsabilidad social empresaria se funda en que a medida que las empresas actúan de forma libre y están integradas por personas que viven en una sociedad con determinada conciencia

Stoner et al (1996, p.106) establecen: “La responsabilidad social de las empresas habla de lo que hace la organización y que afecta a la sociedad en la que existe”. El fin de las organizaciones es un fin social, dado que proporcionan a la sociedad bienes o servicios

que la misma demanda, a través de actividades cooperativas y respetando los derechos humanos.

Una compañía que adopta medidas de responsabilidad social empresaria promueve políticas y prácticas de gestión de personas, con el objetivo de impulsar una mejora continua en los estándares éticos. Algunos ejemplos pueden ser la igualdad de oportunidades y nivel salarial, el trabajo en equipo, los planes de conciliación de la vida laboral y personal, los programas de salud y de seguridad laboral. Además de contribuir con la comunidad en la que está inserta la compañía, logra en una el arraigo, pertenencia y compromiso de los empleados, que no es superficial.

Stoner et al (1996) explica que existe una regla fuerte que confirma que las empresas que no utilicen el poder de una manera responsable, a largo plazo, lo perderán. Por lo tanto, las mismas deberían utilizar para beneficio propio la responsabilidad social y tener una capacidad de respuesta a las fuerzas sociales. La capacidad de la respuesta social de la empresa es la teoría en que las organizaciones alcanzan el conocimiento de las cuestiones sociales y luego, responden a ellas dependiendo de dos enfoques básicos. El primero, la forma en que las empresas responden a los asuntos sociales y la segunda, las fuerzas que definen cuales son los asuntos a los que las empresas deben responder. Es por esto, que el autor defiende que la capacidad de respuesta que tenga la empresa hacia los asuntos de la sociedad, puede ser el mejor recurso de acción a largo plazo.

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (2005) explica que hoy en día, la responsabilidad social se ha convertido en un factor clave de competitividad en los negocios. Ya no es tanto el precio al que venden sus productos y servicios o la calidad de los mismos. Actualmente, la inversión en una búsqueda constante de perfeccionamiento de las relaciones con todos sus públicos de los que dependen y con los cuales se relacionan, será un factor clave de éxito de la empresa. Asimismo, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria establece que:

Una gestión basada en principios socialmente responsables, no sólo cumple sus obligaciones legales, sino que genera un compromiso tendiente a establecer relaciones éticas y transparentes con los diferentes públicos. Ello se traduce en una mejor relación con los socios y proveedores, clientes y empleados, gobierno y sociedad. Quien apuesta a la responsabilidad y al diálogo, gana en la fidelización de sus clientes y obtiene el reconocimiento de la sociedad. (2005, p. 10)

Resulta de gran importancia la responsabilidad social en el presente PID, puesto que el emprendimiento se dedica a realizar Diseño de Interiores en espacios de salud. Generalmente son espacios en donde las características del usuario se ven disminuidas, es por eso que Estudio Molde debe concentrarse no solo en brindar excelentes servicios de diseño, sino que también debe comprometerse con los usuarios que trabajaran en los mismos y con los pacientes que allí concurren.

Asimismo, como Estudio Molde brinda un servicio de diseño en espacios a los que asisten gran cantidad de personas con alguna condición física deteriorada, se debe prestar especial atención a los empleados que trabajarán en el estudio. Más adelante, en el presente PID, se verá reflejado como la identidad de la organización juega un importante papel en la responsabilidad social empresarial. En otro extremo, destacar que Estudio Molde brindará una mejora social a la comunidad a la que pertenece contribuyendo a la mejor atención de todos los pacientes, respetando y haciendo hincapié en sus cualidades psicológicas al momento de la atención.

El presente capítulo, se centró principalmente en brindarle al lector una introducción acerca de temáticas que conciernen a la organización en general. En primer término, la importancia que genera el emprendedurismo en la sociedad y como es emprender en Comodoro Rivadavia, la ciudad que la autora del presente PID eligió para la iniciación de su estudio de Diseño de Interiores. En segundo término, se estudió a la organización en general y sus principales características para llegar a conceptos intrínsecos más nuevos, como la cultura organizacional y la responsabilidad social, que resultan fundamentales en cualquier empresa.

El próximo capítulo, estará centrado en la importancia que tiene el marketing en las empresas, como así también, conceptos claves que serán esenciales para la concreción del plan de marketing de Estudio Molde.

Capítulo 3. La importancia del marketing en el emprendimiento

En el presente capítulo, se estudiarán conceptos claves acerca del marketing y su historia a través de los años, para poder aplicar estos conocimientos al plan de marketing de Estudio Molde. Asimismo, el objetivo general de este capítulo puede traducirse en explorar la importancia que tiene el marketing para poder adaptarlo al emprendimiento Estudio Molde.

En consecuencia, se distinguen tres objetivos específicos, que ayudarán a constituir el presente capítulo. El primer objetivo será explorar acerca de la historia del Marketing y el estado de conocimiento, para poder entender su importancia y beneficios hoy en día. El siguiente es investigar los conceptos claves de Marketing, para poder definirlos y explicarlos. El tercer objetivo será adaptar los conceptos investigados a la propuesta de negocio de Estudio Molde.

Kotler (2008) explica que la mayoría de los estudios sobre planificación estratégica están centrados en grandes empresas con muchos departamentos y empleados. Sin embargo, las empresas que mayor se ve beneficiadas con un plan estratégico sólido, son las más pequeñas, ya que pasan más tiempo resolviendo problemas que planificando objetivos y tareas.

Mantener un marketing sólido es fundamental para cualquier organización, pues no solo se trata de captar clientes, sino también de mantenerlos y satisfacer sus necesidades. En Estudio Molde es esencial crear un marketing adecuado y estable para mantener relaciones constantes y duraderas con los clientes y que se sientan satisfechos con los servicios brindados.

3.1. Historia del Marketing

El marketing es un proceso dinámico y con cambios constantes. Sin duda, hoy en día, es primordial para cualquier organización influir en el mercado de manera positiva, y generar

ventajas competitivas por sobre la competencia. Es por ello, que resulta de gran importancia el estudio de esta disciplina en el presente PID.

Para poder comenzar a dilucidar los aspectos de este capítulo, se debe definir qué es el marketing. El núcleo del marketing moderno es la creación de relaciones con los clientes basadas en la satisfacción y el valor para este. También se puede decir que es la gestión de relaciones rentables con los clientes. Pero, sin duda, el Marketing, más que cualquier otra función, se ocupa de los consumidores.

Marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen la sociedad, mediante el desarrollo, valoración distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita (Santasmases Mestre, 1996, p.531).

La aplicación del marketing como disciplina empresarial empieza en el año 1950 y se convierte en una función primordial dentro de las organizaciones a finales de esta década. En las décadas posteriores, el marketing situaba a la organización en plena adaptación frente a las oportunidades del entorno. Sin embargo, esto se ve modificado cuando se argumenta que las estrategias de marketing que se implementen pueden cambiar factores del entorno en el cual se encuentra la empresa.

Por consiguiente, en la década de 1980 resulta esencial que la empresa se oriente al mercado para realizar un enfoque estratégico de los negocios, con el propósito de anticiparse a las alteraciones del ambiente y principalmente a las necesidades de los distintos segmentos de mercado. Para lograr un enfoque estratégico certero no se debe perder de vista el entorno interno, tales como empleados, recursos financieros y capital intelectual, y el entorno externo, sus proveedores, competencia, clientes y la comunidad en general. (Borch, 1957).

Es en el año 1990, cuando se acelera un cambio violeto en la forma de hacer Marketing. En primer lugar, ocurren muchos cambios en relación a los consumidores, ya que los mismos están más informados y por ende tienen más poder de negociación, se enfrentan

a una oferta de productos y servicios más variada y pueden elegir en consecuencia, tienen menos tiempo para elegir y comprar productos, están más ocupados, son menos pacientes y más exigentes, buscan su comodidad, y por sobre todo, son menos leales a las marcas.

También ocurren cambios abruptos en cuanto al mercado, ya que se incrementa la competencia, la tecnología es más barata y está al alcance, aparecen los *commodities*, esos productos que son indiferenciables unos de otros, el bombardeo de mensajes que recibe el consumidor por todos los medios.

Como consecuencia de los cambios en consumidores y en el mercado, se produjeron también cambios en los modelos y en el contexto que se desarrolla en el marketing. Algunos de ellos son, que se empieza a asignar más importancia a la venta a la relación con el cliente que a la venta en sí misma, se desarrolla el marketing uno a uno, y se personalizan las comunicaciones, los productos y los servicios. Aumentan los canales de contacto con los clientes y hay mayor interactividad, ya que el contacto es ida y vuelta, la respuesta es personalizada. Aunque el mayor cambio que puede observarse es que todo es *on-line*, todo sucede en tiempo real.

En resumen, el paradigma del marketing pasa de ser masivo a ser dirigido, la producción deja de ser masiva y es a medida, al igual que los productos, que dejan de ser uniformes y pasan a ser a medida. Los medios ya no son masivos, sino individuales, por ende los precios tampoco son uniformes, deben ser por valor. Por último, y no menos importante, el mensaje que antes se le transmitía al cliente de una única manera, pasa a ser a medida, personalizado. (Filiba y Palmieri, 2011)

Hoy en día, debe entenderse al marketing como el nuevo concepto de satisfacción de las necesidades del cliente. Si las mismas se identifican de una manera clara, se desarrollarán productos y servicios que apunten a satisfacerlas con un valor superior y de una forma más eficaz, y por ende, estos productos o servicios se venderán más

fácilmente. Sin duda, la realización de las actividades ayudará a que una empresa consiga las metas que se ha propuesto, pudiendo anticiparse a los deseos de los consumidores y desarrollar productos o servicios aptos para el mercado.

3.2. Fundamentos y conceptos claves

El marketing es un proceso social y administrativo, ya que intervienen un conjunto de personas, con inquietudes y necesidades y porque se necesita de una determinada cantidad de elementos tales como la organización, la implementación y el control, para un desarrollo eficiente de las actividades. Kotler (2008, p.6) define el Marketing como: “El proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros”.

Sin duda, un término clave en el marketing es el intercambio. Básicamente, podría definirse como la acción de obtener un objeto, ofreciendo algo a cambio. Ahora bien, no solo de intercambio se trata. El marketing consiste en que se tomen y fijen las medidas necesarias para establecer y conservar buenas relaciones de intercambio con un público objetivo, en relación a lo que la empresa le ofrece, un producto, servicio o idea.

El autor define a las necesidades humanas como estados de carencia, y una parte esencial de la naturaleza humana. Las necesidades pueden ser de tres tipos. Por un lado las físicas, tales como alimentarse, estar seguros, vestirse, las necesidades sociales o de afecto y pertenencia, que son las de pertenecer a un grupo, y por último las necesidades individuales de conocimiento y expresión personal.

Las necesidades se ven alteradas por los deseos, y estos son la forma que adoptan las necesidades cuando se determinan por la cultura y personalidad de la persona. Un claro ejemplo de esto es que un individuo estadounidense necesita alimento porque tiene hambre, pero desea una hamburguesa Big Mac de Mc Donalds. Por el contrario, un habitante de Mauricio, también tiene hambre, pero desea mango y arroz. (Kotler, 2008)

Los deseos se determinan por la sociedad a la que cada persona pertenece, y satisfacen las necesidades de las mismas. A su vez, cuando estos deseos se acompañan de la suficiencia o capacidad de compra concreta, se convierten en demandas. Los individuos demandan productos o servicios con la mayor cantidad de valor y satisfacción posibles para ellos.

La creación de relaciones de intercambio conlleva trabajo. No solo se trata de encontrar a los compradores justos, identificar sus necesidades y diseñar ofertas de marketing que atraigan a ese cliente, sino también de que estas relaciones sean duraderas, creando un valor superior y ofreciendo una mayor satisfacción. “El valor para el cliente es la diferencia entre los valores que el cliente recibe por poseer y utilizar un producto y el coste de obtención de ese producto”, explica Kotler (2008, p.9).

Los consumidores forman expectativas acerca del valor de las ofertas de Marketing que hay en el mercado, y compran en consecuencia. Las expectativas se basan en experiencias de compras pasadas, opiniones e información de la marca, y promesas de esta y la competencia. Dependiendo de cuanto un producto o servicio cumpla las expectativas del usuario, es que el cliente tendrá un nivel de satisfacción más o menos positivo, y ejercerá una influencia muy importante para futuras compras.

Sin duda alguna, la autora de este PID, encontró una necesidad en la población de Comodoro Rivadavia, y es que a las personas ya no les basta con ir a atenderse en espacios de salud donde puedan ser tratados y curados de una forma correcta, sino que desean que el lugar sea agradable, cómodo y por sobre todas las cosas, que esté diseñado para tal fin. Asimismo, la necesidad también es de los profesionales que atienden en los mismo, trabajar en un espacio amable hará la jornada laboral más amena. Estudio Molde brindará a la comunidad de Comodoro Rivadavia y sus alrededores, la posibilidad de atenderse en espacios de salud diseñados y ambientados para tal fin.

Sin embargo, debe prestarse plena atención a que Estudio Molde brindará un servicio, y por ello, es que se hará una breve introducción al Marketing de servicios. La comercialización de los servicios, es en general, más difícil que la de los bienes, debido a su intangibilidad.

Los servicios son diferentes a los bienes, y tienen por su puesto, características muy distintas. Según Samtesmases Mestre: “Un servicio es la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos”. (2012, pp.840-841). Según la intervención de personas o maquinas, los servicios se dividen en totalmente mecanizado, como puede ser el caso de un cajero automático, parcialmente mecanizado, como el servicio de un taxi, puesto que se necesita de un chofer que conduzca y un auto, y por último, llevarse a cabo sin el uso de máquinas, y consistir solamente en la aplicación de conocimiento humano y sus habilidades personales. Este último caso es el de Estudio Molde, ya que brindará un servicio que consiste únicamente en el conocimiento del diseño de sus especialistas y las habilidades que estos presenten.

Asimismo, los servicios pueden distinguirse en función de la participación que el usuario tenga, y pueden darse dos situaciones. La primera, los servicios que consisten en una actividad que se desarrolla para el usuario sin que el mismo tenga intervención alguna, y los servicios que requieren de una participación activa del cliente. El último es el caso de Estudio Molde, ya que por más que los diseñadores tengan la difícil tarea del diseño del espacio, deben, de forma sustancial, tener un contacto y participación fluida con el cliente, ya que estos brindarán mayores conocimientos sobre el espacio en cuestión.

Las características que diferencian a los servicios de los productos, es el principal motivo por el cual se justifica que los servicios tengan un marketing diferenciado y específico para ellos. Las cuatro particularidades que tienen los servicios son la intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. El servicio es intangible, no puede ser percibido por los sentidos, es difícil de definir, ya que no puede formarse una imagen o

representación mental del mismo. Por otro lado, un servicio no puede ser separado de quien lo presta. Es decir, la producción va unida al consumo y ambos tienen lugar de forma simultánea. Como consecuencia de la inseparabilidad entre producción y consumo, el usuario del servicio es más activo en cuanto a la participación del proceso productivo del mismo. Esta característica, presenta una gran ventaja, dado que requerirá de un sólido conocimiento de las necesidades, características, comportamientos y preferencias de los usuarios potenciales. La implicación del consumidor en el servicio hace que la comunicación sea mayor, y de esta manera, se le podrá brindar al mismo una mejor calidad.

Otra característica sustancial de los servicios es la variabilidad, ya que los mismos no son iguales. La variabilidad en la comercialización de los servicios hace más difícil su estandarización e implica una mayor dificultad en el control de calidad de los mismos. Sin embargo, también puede ser una ventaja diferencial si se enfoca en brindar un servicio específico para cada usuario, entendiendo las características y necesidades de cada uno. Por último, los servicios caducan, son perecederos, si no se usan al momento en que están disponibles no pueden guardarse o almacenarse para ser utilizados en otro momento. (Santestanes Mestre, 2012)

La comercialización de los servicios, es generalmente más difícil que la de los bienes, debido a su intangibilidad. Pero a pesar de esta dificultad, el marketing de servicios presenta una oportunidad única y es la relación directa y personal entre la persona que presta el servicio y el usuario del mismo. Esto permite tener una relación más fluida y tener un conocimiento inmediato de las necesidades del cliente y satisfacerlas de un modo más efectivo. Esto no sucede en la comercialización de bienes tangibles, ya que no suele darse la relación directa entre productos y consumidor. En consecuencia, la estrategia que utilice la empresa para el servicio que brindará debe tratar de forma fundamental la dificultad que supone la intangibilidad de lo que está desarrollando y apoyarse en la ventaja que le otorga la relación personal y directa con el cliente potencial.

Para superar el principal problema de los servicios, la intangibilidad, por la falta de percepción sensorial, deberá tratar de desarrollarse una representación tangible del mismo, un soporte físico que haga visible y palpable lo que el servicio brindará. Este es el caso de Estudio Molde, ya que el mismo intentará mostrarle al cliente mediante planos, croquis, renders y maquetas lo que será el diseño del espacio. Esto resultará una magnífica representación tangible del servicio que se le brindará. Santesmases Mestre explica:

Si el propio servicio no puede tener un soporte físico con el que se lo identifique, se le puede asociar algún objeto tangible que sea fácil de percibir por el usuario y sea representativo de la calidad del mismo o de los beneficios que reporta. Por ejemplo, una carpeta de diseño atractivo y práctico para contener una póliza de seguros u otros documentos relacionados con el servicio de que se trate, un catálogo vistoso descriptivo del servicio, etcétera. (2012, p.854)

En resumen, la aplicación del marketing a los servicios es reciente, sin embargo, su difusión a todo tipo de servicios es cada vez mayor. Esto se da por las características diferenciales que tienen los servicios, el incremento de la competencia, la demanda cada vez más exigente y segmentada, el desarrollo tecnológico y por último, la creciente industrialización de los servicios.

3.3. Segmentación y selección de un mercado objetivo

El mercado está compuesto por un sinnúmero de clientes, productos y necesidades. Las empresas son conscientes de que no pueden atender de forma rentable a todos los consumidores y con necesidades tan dispares. Es por eso que para poder satisfacer esas necesidades, las organizaciones deben dividir todo el mercado, elegir qué segmento es el más conveniente para la organización y presentará mejores oportunidades y elaborar estrategias para atender a esos consumidores.

Las empresas no siempre han practicado la segmentación y la selección de un público objetivo, ya que el siglo pasado, las empresas estaban dedicadas al marketing de masas, realizaban producción, distribución y promoción masiva, de la misma forma, para todos

los consumidores. Argumentaban que de esta forma se creaba un mercado potencial más amplio, que incluían menores costos. Hoy, a diferencia, realizar un marketing tan masivo resulta difícil. Los grandes mercados han ido recayendo en pequeños segmentos más abundantes. Resulta complejo y engorroso crear un único producto o servicio que atraiga a todos los consumidores por igual.

Kotler afirma: “La división de un mercado en distintos grupos de compradores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que requieren productos o programas de marketing diferentes, es lo que se conoce como segmentación de mercado”. (2008, p.59). Un segmento de mercado se compone de consumidores que frente a un determinado estímulo de marketing, responde de igual forma.

Es por ello, que actualmente, se utiliza la segmentación para atacar a una pequeña porción del mercado y atenderla de una manera más eficaz. Para ello, primero se deben identificar las variables que se utilizarán para segmentar. Los consumidores pueden ser agrupados en función de distintas variables, tales como geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. Las geográficas consisten en dividir el mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, provincias, ciudades, barrios. Una empresa puede operar en una o varias áreas geográficas.

La variable demográfica divide el mercado en función de la edad, sexo, tamaño de la familia, ingresos, ocupación, educación, religión, nacionalidad, entre otras. La segmentación psicográfica divide a los compradores según su clase social, estilo de vida y personalidad. Kotler afirma: “las personas del mismo grupo demográfico pueden tener características psicográficas muy diversas”. (2008, p.254)

Por último, la segmentación conductual divide a los compradores en grupos según los conocimientos, actitudes, utilización de productos o la respuesta frente a un determinado artículo. Es la actitud que tienen los clientes frente al producto, el momento de uso, beneficios buscados, nivel de uso y frecuencia de uso.

Una vez que la organización definió de forma certera a que segmentos de mercado apuntará, seleccionará su público objetivo. Esto supone la evaluación de los atractivos de los segmentos analizados y la selección de uno o más. El público objetivo es el conjunto de compradores que comparten necesidades o características que la empresa decide atender. Kotler (2008) manifiesta que la elección de la estrategia del público objetivo, dependerá de los recursos de la empresa. Si son limitados, una estrategia de marketing concentrado será la más razonable. El marketing concentrado es una estrategia de cobertura del mercado en la que una empresa persigue una gran cuota en uno o varios segmentos o nichos. También existe la estrategia de marketing diferenciado, en la cual la empresa decide dirigirse a diversos segmentos y elaborar ofertas independientes para cada uno de ellos.

El marketing no diferenciado es una estrategia de cobertura de mercado en la que la empresa decide pasar por alto las diferencias de los segmentos y dirigirse al mercado con una única oferta. Pero, para el caso de Estudio Molde, se utilizará la estrategia de micromarketing, ya que personalizará los servicios y programas de marketing a medida para adaptarlos a los gustos de individuos o lugares concretos.

En el caso de Estudio Molde, se realizó una segmentación multivariable. El público objetivo al cual apunta el emprendimiento trata de profesionales y empresarios del área de salud, de la ciudad de Comodoro Rivadavia y sus alrededores, con un poder adquisitivo alto, ABC1. Entre sus intereses se encuentra la excelencia a la atención al paciente en ambientes diseñados para tal fin. El público al cual apunta Molde busca un beneficio de confort y diseño para su espacio de trabajo, y de esa manera, brindarle al paciente una mejor atención.

3.4. Posicionamiento

La marca es un instrumento clave para añadir valor a las empresas. Una marca fuerte es un instrumento que permite crear y mantener una valiosa ventaja competitiva en entornos competitivos y globalizados.

El posicionamiento consiste en el espacio que ocupará la organización en la mente del consumidor. Asimismo, es una asociación fuerte y única entre un producto y una serie de atributos. Un buen posicionamiento se da cuando el vínculo que une al producto o servicio y al atributo está claramente establecido. El posicionamiento según Kotler se define como: "Las disposiciones necesarias para que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable respecto de los productos competidores en la mente de los consumidores objetivos". (2008, p. 59)

Al posicionar un producto o servicio, las empresas buscan, en primera medida, una ventaja competitiva propia en la cual construir la posición. La ventaja competitiva es aquella característica diferencial, por la cual una compañía se distingue de otra, la hace diferente y le permite atraer consumidores. Velilla (2015) confirma que hoy en día, alcanzar una ventaja competitiva por sobre la competencia, es cada vez más complicado, por la constante aparición de nuevos productos, empresas y servicios. Actualmente, el mercado se rige por la hiper competencia, en donde las variables como precio, distribución o disponibilidad, que antes eran fundamentales, hoy no lo son, y no hacen que una empresa se diferencie de otra.

Ries y Trout (1994) dilucidan que en la actualidad, las empresas deben ser realistas con lo que le prometen a sus públicos, puesto que esa será su mejor ventaja competitiva. Hoy en día, ser creativo o crear algo que no exista en la mente de los consumidores, se vuelve cada vez más difícil, por tanto, el enfoque fundamental del posicionamiento no es ser creativo, sino, manipular lo que entra en la mente del consumidor y ordenarlo para que su empresa se posicione mejor que la competencia.

Asimismo, los autores explican que la mejor manera de llegar a la sociedad actual, que se encuentra sobre comunicada, es enviarle los mensajes sobre simplificados. Las compañías deben crear una posición en la mente del cliente en perspectiva. Esa posición no debe solo apuntar a sus fortalezas, sino también a las debilidades de sus consumidores. Ries y Trout declaran: "El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente". (1994, p. 11)

Sin embargo, también establecen que la mejor manera de entrar en la mente de otro, es ser el primero en llegar, puesto que es muy difícil desbancar a la primera compañía que se posicione en la mente de un consumidor. Si no se entra en la mente del potencial cliente en perspectiva en el primer lugar, entonces tendrá un problema de posicionamiento.

Ries y Trout (1999), declaran que muchos creen que lo fundamental del marketing es convencer a los consumidores de que su producto o servicio es el mejor. Sin embargo, los autores establecen que es preferible la ley del liderazgo, ser el primero que ser el mejor. Es mucho más fácil entrar primero en la mente del consumidor, que tratar de convencerlo de que se tiene un producto o servicio mejor del que llegó antes. Los autores manifiestan: "La marca líder en cualquier categoría es casi siempre la primera marca en la mente del consumidor...Sin embargo, no todos los primeros llegan a tener éxito". (1999, pp.4 – 5)

El secreto del éxito del posicionamiento es entrar primero en la mente del consumidor, y por tanto, la mayoría de las compañías confía en la estrategia del mejor producto. Uno de los caminos de éxito es ver que es lo que está haciendo la competencia. Para ello, las empresas realizan *benchmarking*, que es la estrategia de comparación de niveles de excelencia entre diferentes compañías. En otro ángulo, las empresas también miran lo que están haciendo la competencia, ya que si el mensaje de la misma se ha convertido en una barrera, podrán quitarle todo lo poético y creativo del mismo, y de esa manera, la

organización tendrá un mensaje claro y puro, y por tanto, será más fácil llegar a la mente del consumidor. Albarelos y Vicente expresan: “Se entiende por *benchmarking* un proceso continuo y sistemático para evaluar y comparar productos, servicios, procesos y operaciones de organizaciones reconocidas como líderes con el objeto de mejorar la propia organización”. (2009, p. 183)

En Estudio Molde, la realización del *benchmarking* resulta esencial, ya que en la ciudad en la que se instalará el estudio no hay competencia directa. La empresa realizará este proceso para poder compararse con estudios que se dediquen a espacios de salud en otras ciudades de Argentina, y de esa manera, asegurarse de brindar un servicio de excelencia. Es necesario que la organización incorpore nuevas ideas y formas de actuar que están empleando otras empresas del sector y que les permiten ser más competitivas, prestar mejores servicios, tener mejores costos y tener una mejor relación con su público objetivo. El análisis determinará los factores críticos para el éxito del servicio, los problemas más habituales, que es importante para la satisfacción del cliente, entre otras.

Los autores destacan que lo que más cuenta en el mensaje es la receptividad. La mente humana rechaza toda la información que no concuerda con sus conocimientos y experiencia anteriores, y por tanto, la posición que ocupa la competencia es tan significativa como la de la compañía. Por consiguiente, la mejor manera de llegar a los consumidores es con un mensaje sobre simplificado, sutil y preciso.

Trout y Rivkin (2001) establecen que el posicionamiento se establece en tres fases. La primera es analizar la oferta, la siguiente es determinar lo que el consumidor valora y por último, establecer la diferenciación en un entorno competitivo. Por lo tanto, posicionar significa ocupar un espacio en la mente de los públicos mediante un concepto que resulte relevante, sencillo de explicar y que no sea propiedad legal de otro competidor.

No se debe olvidar que la experiencia del usuario es fundamental, y que debe vincularse a la promesa del valor de la marca. Las marcas que sobrepasan la mera descripción del

producto o servicio, son las que construirán bases sólidas de relación con los consumidores. Velilla argumenta: “Posicionar no es otra cosa que determinar una idea y hacerla crecer con un significado poderoso propio y notorio”. (2015, p. 26). Las organizaciones deben estar en constante relación con sus públicos para conocer las necesidades y deseos de los mismos, que son cambiantes. Por lo tanto, se debe estar atento al mercado, para saber en qué puede la marca aportar valor para que este sea percibido por el consumidor.

En Estudio Molde, es esencial crear una imagen en la mente del consumidor potencial que sea positiva. Posicionarse como el único estudio de diseño interior de Comodoro Rivadavia dedicado en exclusivo a los espacios de salud y que se especializa no solo en brindar espacios adecuados, diseñados y de confort, sino también dedicado a las cualidades psicológicas de los usuarios que asistan a los mismos. El estudio no solo quiere vender diseño de espacios de salud, sino espacios en donde los pacientes sientan que sus necesidades se ven contempladas y que la experiencia del mismo cuando asista sea positiva.

La clave para el posicionamiento de Estudio Molde es que encontró un nicho en el mercado, diseño de interiores de espacios para la salud, y por tanto, ese es el diferenciador en el servicio que brinda. El estudio no desea atender a todo el mercado, sino solo al nicho de espacios de salud, clínicas, consultorios y hospitales. Estudio Molde se posiciona como único y líder.

El presente capítulo se concentró principalmente en brindarle al lector conceptos claves acerca del Marketing para poder acercarlo al plan de Marketing de Estudio Molde, y en explorar la importancia que tiene el mismo en los pequeños emprendimientos. En el siguiente capítulo, el lector podrá entender conceptos claves acerca de la identidad corporativa de una empresa, para adaptarlos a la propuesta de identidad de Estudio Molde. Asimismo, se entenderá también porque el estudio propone ser una empresa

saludable, para beneficiar no solo a sus trabajadores, sino también a los usuarios de los espacios hospitalarios, y favorecer mediante la responsabilidad social empresaria a la comunidad a la cual pertenece.

Capítulo 4. La identidad de Molde

En el presente capítulo, se estudiarán conceptos claves acerca de la identidad corporativa que tiene una empresa y la importancia que tiene la misma, no solo para sus públicos, los cuales se identificarán con esa marca mediante atributos y valores, sino también dentro de la organización. Asimismo, se analizarán los conceptos claves para poder realizar una propuesta de identidad para Estudio Molde.

En efecto, se distinguen tres objetivos específicos, que ayudarán a constituir el presente capítulo. El primer objetivo será explorar acerca de la importancia de la identidad corporativa y porque resulta clave a la hora de la elección de una empresa por parte de su público. El siguiente objetivo específico es investigar sobre la identidad corporativa en sí misma y los elementos que la componen, definirlos y analizarlos. Por último, el tercer objetivo será adaptar todos los elementos que componen la identidad de una empresa, a la posible identidad de Estudio Molde. Se realizará un primer acercamiento a como la autora desea que sea esa identidad corporativa. Asimismo, se deja en claro, que la autora solo realizará la identidad corporativa de su emprendimiento, dejando de lado la identidad visual, que debe realizarla un especialista en Diseño Gráfico.

Para poder comenzar a dilucidar los aspectos de este capítulo, se debe definir que es la identidad corporativa. El estudio de la identidad corporativa, es una vinculación entre la imagen y la comunicación y, en consecuencia, es un trabajo interdisciplinar de varios campos sociales que se conjugan entre sí, logrando que la comunicación de la organización sea efectiva con sus diferentes públicos. Los campos que se ponen en juego son disciplinas sociales y humanas, tales como la sociología y la psicología, que contribuirán a un mejor mensaje y una consolidación en la mente del consumidor.

La identidad representa como la organización quiere identificarse a sí misma y diferenciarse de la competencia. Además de enfocarse en la transmisión de los objetivos de la organización, tiene como meta el diseño de la imagen de la empresa y hace

referencia a los aspectos visuales de la identidad de la organización. Capriotti Peri define: “La identidad corporativa es la naturaleza central, duradera y distintiva de una organización”. (2009, p. 20)

Por consiguiente, se entiende que el presente capítulo es uno de los más importantes del PID, por tratar temas directamente relacionados con la identidad del emprendimiento y como el mismo será visto tanto como por sus clientes, empleados, competencia y futuros clientes. Se analizarán conceptos claves para la identidad de la marca y la importancia que tiene la misma no solo en sus públicos sino también en sus empleados. Asimismo, se realizará una primera aproximación de identidad al emprendimiento Estudio Molde.

El estudio de la identidad corporativa, es una vinculación entre la imagen y la comunicación y, en consecuencia, será un trabajo interdisciplinar de varios campos sociales que se conjugan entre sí, logrando que la comunicación de la organización sea efectiva con sus diferentes públicos. Los campos que se ponen en juego son disciplinas sociales y humanas, tales como la sociología y la psicología, que contribuirán a un mejor mensaje y una consolidación en la mente del consumidor.

4.1. Identidad corporativa

Chaves y Belluccia afirman: “La historia de la identificación institucional es milenaria y arranca con la primera necesidad humana de ser socialmente reconocido como uno y distinto”. (2008, p. 15). La identidad corporativa, tiene como objetivos fundamentales, definir el sentido de la cultura organizacional, la construcción de la personalidad corporativa y reforzar el espíritu de pertenencia y liderazgo, no solo con sus públicos sino también con los empleados.

Según Capriotti Peri (2009), la identidad corporativa en una organización es determinante para todos los aspectos de la empresa. Además de enfocarse en el diseño de la imagen de la empresa, tiene como objetivo fundamental ordenar decisiones, acciones y estrategias para que la compañía refleje en su público lo que se propone transmitir.

Valores, fundamentos, convicciones y opiniones evidencian los objetivos de la organización. El autor afirma: “La identidad corporativa representa la forma que la organización elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos”. (2009, p. 20). En este sentido, la identidad corporativa es el conjunto de características principales que una marca asume como propios para poder identificarse y diferenciarse del resto. Sin embargo, el autor, distingue dos grandes concepciones sobre la identidad, por un lado el enfoque del diseño y en otro extremo, el enfoque organizacional.

El enfoque hacia el diseño, la define mediante los símbolos, signos y características de esa organización. Hoy en día, se le llama identidad visual a la manifestación visual de la empresa mediante el estudio de todos los elementos que lo componen. El símbolo, el logotipo, la tipografía y los colores corporativos componen la identidad visual de la organización así como también, el espacio arquitectónico y su diseño espacial. En resumen, es lo que se ve de una marca. De todas formas, la identidad visual no es la identidad corporativa, sino que forma parte de ella junto con la comunicación corporativa y el comportamiento directivo. (Capriotti Peri, 2009)

En otro extremo, el enfoque organizacional, propone una perspectiva más amplia, y plantea que es el conjunto de características y atributos que definen la personalidad de la organización. Esta, los asume como propios, se identifica con las mismas y hace que pueda diferenciarse de otras empresas que compiten en su entorno. Se vinculan con los atributos, creencias, valores de una organización y como la transmite a sus públicos.

Estos dos enfoques, se plasman como diferentes, pero en la práctica son complementarios y se relacionan entre sí. En resumen, y utilizando los dos enfoques, se puede definir la identidad corporativa como un conjunto de características, que son propias y del núcleo de la organización, perennes y singulares, con las cuales la propia empresa se auto identifica y se auto diferencia de las empresas del mismo rubro que están en su entorno. Se entiende como características propias a las que son

fundamentales para la empresa y están en su ADN corporativo. Por perennes, se discierne aspectos que tienen la voluntad de permanecer en el tiempo y son durables. Asimismo, las características deben ser singulares, para poder diferenciar la organización de la competencia.

Asimismo, Capriotti Peri (2009) declara que la identidad corporativa de una organización constituye una estructura mental cognitiva, y la misma se forma por experiencias directas o indirectas que las personas tienen con una organización particular. Estas estructuras mentales están conformadas por valores y atributos que la identifican como sujeto que actúa en la sociedad, como entidad comercial y que por sobre todo, la distinguen por sobre otras organizaciones. El autor afirma: "Las personas describimos a las organización por medio de un conjunto de atributos o características". (2009, p. 106)

Las estructuras mentales cognitivas son medios por los cuales las personas reconocen e identifican las cosas, y de esta forma la vida cotidiana de las mismas se organiza sobre estas estructuras relacionándolas a personas, situaciones y objetos. Están integradas, además, por atributos o rasgos que son importantes para el individuo, debido a experiencias previas y conocimientos nuevos.

Los atributos son creencias sobre una organización determinada, pero que no necesariamente son ciertos y demostrados. En realidad, son un conjunto de informaciones que el individuo tiene sobre dicha empresa, estima que son correctas y posteriormente evaluará a la misma, y actuará de acuerdo a ellas. Asimismo, esos atributos pueden estar ligados con lo cognitivo y lo afectivo. Los atributos cognitivos, son los aspectos asociados al conocimiento real de las cosas y si las mismas están comprobadas o no. Las cualidades afectivas, se vinculan con lo emocional y con el carácter de las cosas. (Capriotti Peri, 2009).

De esta forma, el estudio de la imagen corporativa, no debe solo estudiar y analizar el conocimiento de determinadas cualidades, sino también, debe estar intrínsecamente

ligado con las asociaciones afectivas que los individuos realizan sobre una organización determinada. La identidad de una empresa, debe ser de entendimiento natural para los individuos, haciendo su presencia cotidiana en la vida de los mismos. De esta forma, el conocimiento de las organizaciones por parte de los públicos, sería diario, habitual y frecuente en la vida de ellos.

Este conocimiento innato, se forma a partir de todos los conocimientos e informaciones y experiencias que las personas reciben de su entorno, y busca comprender y explicar las situaciones y los hechos por los que atraviesan. La identidad de una organización tiene como objetivo fundamental gestionar los atributos de su personalidad para poder distinguirse y reconocerse con facilidad de su entorno competitivo y que sus públicos puedan asociar esos valores y atributos a la marca.

Capriotti Peri (2009) manifiesta que la imagen adquiere una importancia esencial cuando los públicos tienen dificultades para identificar a las organizaciones. Es por eso, que la existencia de una identidad marcada permitirá, por un lado, estar en la mente del consumidor, ocupar un espacio en la misma estar presentes en ella y que los públicos, al menos, tengan en cuenta a esa organización.

Deberá ser valiosa, ya que por el solo hecho de existir en la mente del consumidor no implicará la elección de la marca por parte del cliente y mucho menos garantizará el éxito de la misma. En consecuencia, que la empresa tenga una identidad propia permitirá generar un valor diferencial para el consumidor por sobre la competencia, aportándole cualidades distintivas y soluciones para poder diferenciarla de otra. Capriotti Peri afirma: “La organización, por medio de su Imagen Corporativa, crea valor para sí misma creando valor para sus públicos”. (2009, p. 21)

Si una organización crea una imagen para sus públicos, podrá ocupar un espacio en la mente de estos, ya que no basta solo con comunicar que la empresa existe, sino que la misma debe existir para su público, que los mismos la reconozcan y estar en su mente.

Comunicar no es lo mismo que posicionar, no garantiza que el público reconozca a la organización. Creando una imagen en la mente del consumidor, la empresa podrá también diferenciarse de su competencia por medio de una identidad propia, generando un valor diferencial, aportando soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para la toma de decisiones del cliente.

En tercera medida, la creación de la imagen permitirá que disminuya la influencia de factores situacionales al momento de la compra. Por medio de la imagen creada en la mente del consumidor, las personas tendrán más información acerca de la organización y una referencia previa que ayudará en la toma de decisiones. Esto se verá retribuido en la organización, la cual podrá hacer un planeamiento para disminuir el impacto en cuanto a la influencia de decisión y elección en la compra. Cabe destacar que la decisión de compra se verá influenciada por un conjunto de factores referidos a la información, imagen, situación, circunstancia, entre otros. (Capriotti Peri, 2015)

En otro extremo, que la organización cuente con una identidad consolidada permitirá que sus productos o servicios puedan venderse más y mejor. Al diferenciarse de la competencia y creando un valor agregado de su marca en la mente del consumidor, podrá vender con un margen superior, colocando precios más altos en productos o servicios en relación con otros similares de la competencia. El cliente estará dispuesto a pagar por el valor agregado, ya que confía en la organización, y es una garantía de calidad y rendimiento superior.

Es evidente que una organización que posee una marcada identidad influirá no solo en el comportamiento de sus clientes sino también, contribuirá en que la empresa se consolide con sus trabajadores y posibles inversores. Los posibles inversores estarán más interesados en aportar capital a una organización que demuestra una seria identidad, ya que los beneficios se supone serán superiores al de una empresa desconocida.

Por otro lado, trabajar en una empresa con una imagen corporativa seria, es más deseable a estar en una que no la tiene. Los trabajadores la preferirán entre otras del mismo sector, y se sentirán protegidos y avalados por la organización. Asimismo, será importante para la misma, ser una empresa de referencia para el sector abarcado. De igual forma, los atributos centrales que los empleados tengan de una organización, por ejemplo el salario, tendrán una alta tendencia a evaluar a la misma por cómo es esa remuneración, aunque la empresa brinde compensaciones de otro tipo, como buen clima laboral y estabilidad. (Capriotti Peri, 2009)

La identidad de Estudio Molde debe ser sólida, diferenciarse por ser una empresa saludable y demostrarlo en su cultura organizacional. Puesto que la empresa deberá no solo diseñar espacios agradables y de confort, sino que también deberá tener en cuenta las cualidades psicológicas del usuario, es que Estudio Molde quiere expresar su identidad siendo una empresa saludable, exhibiendo que la organización está comprometida con la gestión de su recurso humano, brindando ambientes laborales agradables, mejorando el rendimiento laboral, conciliando el tiempo personal, que son elementos claves que se quiere evidenciar. La identidad de la organización resulta fundamental a la hora de la elección de una empresa por parte de su público y para que sus empleados puedan reflejarse en ella y reforzar el espíritu de pertenencia y liderazgo.

4.2. Empresa saludable

Estudio Molde plantea ser una empresa saludable. La autora del presente PID sugiere que debido al mercado complejo y competitivo actual, se debe encontrar una diferenciación, no sólo para la imagen que se muestra hacia el mercado, sino también para la gestión interna de la organización. Es por esto, que al ser una empresa que trabaja para favorecer las cualidades psicológicas del usuario, debe concentrarse inicialmente en mejorar las características de trabajo de sus propios empleados.

Estudio Molde no plantea ser una empresa saludable por trabajar en ámbitos de salud, sino que, como se explicó anteriormente, propone que su gestión interna favorezca a la identidad de la empresa. ICE Salud aclara: “Las empresas pueden aportar mucho al bienestar de las personas mediante sus productos o servicios, pero también a través de la relación con sus trabajadores, sus políticas, su organización y su interacción con el entorno y la sociedad”. (2009, p.4)

ICE Salud (2009) explica que las empresas saludables son el nuevo desafío del siglo XXI. Más allá de que se cumplan todas las medidas de seguridad y prevención, básico para la habilitación de cualquier empresa o comercio, las empresas saludables debe predicar salud con el ejemplo, gestionando los recursos humanos para crear ambientes laborales agradables, mejorar el rendimiento laboral, promover horarios de trabajo razonables, mejorar el clima laboral, conciliar con los empleados el tiempo personal con el laboral y animar a los empleados a emprender y participar en obras sociales y que ayuden a contribuir la mejora de la sociedad. ICE Salud determina:

La creación de esta imagen de empresa responsable a través de acciones específicas o de la asociación con entidades sin fines de lucro con reconocimiento social tiene una serie de resultados positivos desde el punto de vista de la mercadotecnia, la diferenciación positiva de la empresa, y por lo tanto de los productos o servicios ofrecidos por la misma) frente a compañías de la competencia que no realicen actuaciones similares. (2009, p.15)

Estos elementos son claves para el éxito de una empresa saludable, y dejan relegado el estímulo clásico de un buen sueldo e incentivos económicos.

Transformar una empresa en saludable, implica mantener una actitud innovadora de forma constante, puesto que apunta a diferenciarse del resto de las empresas del mercado y por ende, a favorecer la competitividad. De todas formas, se debe aclarar que las empresas saludables no solo favorecen el buen ambiente laboral sino que estimula la mejora de la compañía aumentando el compromiso de los empleados, favoreciendo la retención del talento y, asimismo, convertir a la compañía en una referencia del sector tanto para clientes actuales y potenciales, proveedores, empleados y competencia.

Es usual que la mejora de la gestión interna y de los recursos humanos sea vista erróneamente como un gasto sin sentido por la empresa, puesto que por sí solo no genera ganancia. Sin embargo, no se debe olvidar, que las personas con el capital más importante de una empresa, y que sin ellas, la empresa no podría generar compensaciones económicas y mucho menos competitividad en el sector. ICE Salud argumenta: “cada día son más las compañías que se preocupan por cuidar a sus integrantes, así como de buscar nuevas formas de retener el talento”. (2009, p.3)

Las empresas saludables tienen grandes ventajas. La primera podría traducirse en que es una marca diferenciadora, que si se comunica de forma correcta da prestigio y le da a la empresa otra variable competitiva y diferencial para poder competir en el mercado. Otra ventaja que supone la empresa saludable es la contribución directa en el mejor provecho de sus recursos humanos, mejorando la rotación, aumentando el ingreso y favoreciendo a mejores vínculos con la sociedad a la que pertenece. La tercera virtud es la percepción social que tendrá la empresa debido a la imagen que proyectarán todos los empleados y personas vinculadas a la organización. Esto le puede reportar muchos beneficios a corto, medio y largo plazo. ICE Salud afirma:

La evolución hacia la empresa saludable debería hacerse, idealmente, implicando a todos los miembros de la organización desde un inicio, explicándoles hacia dónde se quiere ir y haciéndolos participar en el proyecto para que lo sientan suyo, de forma que aflore el orgullo de pertenencia a la compañía. Los trabajadores de la empresa saludable se convierten, así, en sus mejores embajadores. (2009, p.4)

En cuarto lugar, una ventaja fundamental de las empresas saludables es que los empleados y personal que trabaje en la misma mejorarán su salud y bienestar físico y emocional tanto dentro como fuera de la empresa. Por tanto, la empresa tendrá trabajadores más sanos y motivados, y con mayores capacidades para nuevos proyectos. Por último, pero no menos importante, la gran ventaja competitiva de la empresa saludable radica en la influencia positiva en la sociedad, colaborando con la salud y el respeto por el medio ambiente.

En otro extremo, se debe destacar también que el realizar o convertir una empresa en saludable es una decisión estratégica de la empresa. Para lograrlo la dirección de la organización debe aplicar objetivos que permitan obtener los máximos beneficios, asumiendo una responsabilidad saludable con los trabajadores, clientes, proveedores y demás grupos vinculados a la empresa. En resumen, una empresa saludable apunta a la diferenciación, a través de un ambiente de buen clima laboral, mejorando las condiciones de los empleados, favoreciendo a la integración y buen vínculo de todos los participantes de la organización, para que los mismos puedan comprometerse con la empresa y proyectarlo a la sociedad, convirtiéndose en referente dentro del sector y la comunidad.

4.3. Identidad visual

En el presente subcapítulo, se realizara una breve introducción acerca de la identidad visual, para introducir al lector al significado y aplicaciones. Asimismo, se aclara que no se realizará la identidad visual de Estudio Molde, ya que la autora no es Diseñadora Gráfica.

La identidad visual es el conjunto de signos y elementos por los cual se consigue una identificación visual única y universal de una marca. Los signos gráficos están conformados por los colores, formas, palabras, tipografías, que simbolizan la empresa, y sirve para diferenciarse de los competidores. Scheff afirma “Una marca no es un logo y no es una etiqueta. Transmite significado y asociaciones. Apela a las emociones. Es un símbolo de confianza entre la organización y el consumidor”. (2008, p. 256).

Capriotti Peri (2015) explica que la identidad visual es el conjunto de elementos gráficos, icónicos, signos y señales que dan comunicación a la identidad de una empresa en todas sus demostraciones. Como primera medida, se debe definir al *branding* como el manejo o la gestión de la marca, combinando elementos gráficos, con los atributos de la identidad corporativa de la marca, las expectativas y las aspiraciones de la organización. “La marca

es la imagen alrededor de la cual se va a generar todo un sistema de asociaciones mentales relacionadas con una entidad o un producto". (Vega, 1989, p.1)

Los elementos gráficos, son un elemento por el cual se expresa una marca. Es un componente elemental, pero también lo debe ser la experiencia del consumidor. Estos deben ser diferenciales y que la competencia no sea capaz de imitar tan fácilmente. La marca generará, entonces, una realidad comunicativa y cultural con sus mensajes y atributos y suscitará valores e ideas en la mente del cliente. Contribuirá también, aportando información y diferenciación para el acto de compra.

Chaves y Belluccia (2008), explican que en el ámbito institucional, además del nombre, existe un extenso repertorio de signos identificadores que se utilizan de forma aislada o combinada para representar a la empresa. El logotipo, el símbolo, la mascota, el color institucional, la gráfica complementaria, las tipografías normalizadas, los signos acústicos, la arquitectura, son todos signos identificadores, con los cuales una organización o producto se identifica, y el público los asume como tales. Los autores afirman: "Un identificador corporativo o marca gráfica es el signo visual de cualquier tipo (logotipo, símbolo, monograma, mascota, etcétera) cuya función específica sea la de individualizar a una entidad". (2008, p. 16)

El signo identificador cargará con los atributos de la empresa, pero no hay garantías de que esa atribución se dé rápidamente y tampoco que sea eficaz. Por tanto, elegir adecuadamente el identificador para la empresa, aumentará las posibilidades de que se ajuste con más precisión al perfil estratégico. La identidad visual es la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, y se concreta mediante un manual de normas de uso para que su aplicación sea correcta. (Chaves y Belluccia, 2008).

El manual de identidad visual corporativa, es un documento en el que se concentra y se desarrolla la personalidad de la organización y se establecen las variables más

convenientes para los diferentes usos de la marca, las cuales permitirán diferenciarse de otras. En él, se diseñan las normas básicas de la identidad de la organización, servicio o producto. Se definen las reglas para la marca que se deben seguir para la impresión de la marca en diferentes soportes. Algunos soportes que se utilizan son papelería, tarjetas personales, sobres, uniformes, cartelería. (Capriotti Peri, 2009)

Las ventajas de contar con un manual de identidad visual son varias. Por un lado, la organización tendrá un aumento del reconocimiento mediante sus identificadores, se mejora la pregnancia de marca, se reconocen sus atributos. En segunda instancia, se crea un ambiente de trabajo con referentes visuales de la organización, mediante los cuales, el empleado identifica y asume como propios.

En resumen, se entiende que la identidad visual ayudará a la organización a poder auto identificarse mediante signos y elementos propios, colaborará a diferenciarse de la competencia, y lo más importante, hará que los clientes y potenciales clientes, puedan reconocerla con la mayor facilidad posible y que quede grabada en su mente. Sin embargo, no se debe olvidar que la identidad abarca mucho más que eso. Cervera Fantoni explica:

No debemos olvidar que la identidad consiste en un conjunto de rasgos y atributos, visibles u ocultos, pero tan reales que conforman su esencia única. Una gran parte de la información que se recibe es visual: la marca, los productos, los envases, los edificios y entornos de trabajo, los informes anuales, las tarjetas comerciales, etc. El diseño constituye un componente significativo de la identidad. Y la identidad contempla el ser y el hacer de la compañía, de forma que la identidad es lo que la empresa es y quiere transmitir. Lo que una empresa quiere comunicar de sí misma: sus productos o servicios, valores, creencias, filosofía, etc. (2008, p. 109)

En el siguiente sub capítulo, el lector podrá comprender como con el programa de identidad corporativa, la identidad y la imagen visual se unen para hacer un desarrollo completo del concepto de la personalidad de la empresa.

4.4. Programa de Identidad Corporativa

La Identidad Corporativa es un recurso estratégico capaz de conseguir que la imagen que los demás perciben se ajuste a la que la empresa desea proyectar. En definitiva, es la visualización de su estrategia corporativa. La personalidad corporativa de las empresas se manifiesta a través de su cultura corporativa, estilo de gestión, concepto de calidad y servicio, conductas, lenguaje, modelo organizativo. Cervera Fantoni explica:

Toda empresa, cualquiera que sea su tamaño y objeto social, tiene una personalidad que la distingue y que consta de dos componentes básicos, a saber, su cultura y sus sistemas de organización interna, y su imagen externa. En muchas empresas, esos dos componentes están fuertemente entrelazados...las empresas se comunican, quieran o no a través de diferentes canales, algunos dirigidos como la publicidad, y otros de más difícil control como es el estado de opinión que transmiten los empleados. (2008, p. 102)

El programa o manual de identidad corporativa, debe ser realizado por un especialista en Diseño Gráfico, y realiza el reflejo de la identidad corporativa y de la identidad visual, y facilitará todo lo concerniente de la comunicación de la empresa. Asimismo, el objetivo es ser un modelo de gestión de la marca, reflejando las pautas para facilitar el cumplimiento de los objetivos. La identidad no refiere solo a una carpeta contenedora con soportes gráficos de la empresa, sino que implica una relación equilibrada entre todas las actividades comunicaciones que realiza la misma.

Todo lo que la empresa hace, dice y comunica amplía su identidad, consolidándola o debilitándola. Los programas de identidad corporativa ayudan a gestionar la comunicación de las empresas y cumple la función de código de comunicación porque crea y define los elementos del código y establece como se utilizarán los mismos de acuerdo a los diferentes soportes que se elijan para transmitirá a sus públicos. (Cervera Fantoni, 2008)

Con el uso adecuado del manual de identidad corporativa, se logrará preservar la identidad visual de la institución y aumentar el grado de recordación simbólica de cada uno de sus elementos. De este modo, se logrará realizar una comunicación efectiva de la

organización, haciendo hincapié no solo en sus elementos gráficos, sino también en la personalidad de la misma. Vega explica:

Un programa de identidad corporativa pretende comunicar, por medio de todos los soportes a su alcance, los contenidos esenciales que son atribuibles a la empresa. De este modo, todas las actividades relacionadas con la institución, no estrictamente productivas [relaciones públicas, fomento de actividades culturales...], son un excelente vehículo para que la empresa pueda ser conocida. (1989, p.3)

En el programa de identidad de la organización se debe plasmar diferentes aspectos. En primer término, la personalidad de la organización, debe reflejar la cultura de la empresa, su ética, actitudes y valores, para que los empleados que trabajan en ella la compartan y puedan transmitirlo a los diferentes públicos que se relacionan con la organización. En segundo lugar, el programa de identidad corporativa debe poder diferenciar a la empresa de los competidores de su sector y por último, debe ser coherente, ya que la marca debe presentarse de una manera clara, sencilla y comprensible para que la percepción de los públicos sobre ella sea la que la organización quiere transmitir.

Cualquier programa o manual de identidad corporativa debe indefectiblemente contener, como primera medida, la presentación de la marca, en donde se especifique su historia, misión, visión, valores, logotipo y significado del mismo. En segunda instancia, las normas de la construcción de la identidad, en tercer lugar, las normas cromática y los posibles colores con los que se identificará a la empresa. En cuarta medida, las normas tipográficas, en donde se describirá la tipografía institucional. Por último, definir los usos permitidos y prohibidos de la marca, papelería institucional, señalización interna y externa, comunicación externa e interna, en donde la marca se reflejará en uniformes, flota vehicular, instrumentos, entre otros. Por último, se definirá el *merchandising* que utilizará la organización.

En otro extremo, se debe entender también, que los programas de identidad, además de realizar una descripción acerca de la personalidad de la empresa y sus elementos diferenciadores, ayudan a gestionar la comunicación de las empresas. Vega reflexiona:

Para algunas empresas pequeñas su programa de identidad será, además, el único instrumento de comunicación al que tengan acceso; quiere esto decir que dado su pequeño tamaño en casi ningún caso podrán recurrir a la publicidad convencional y será a través del mailing [publicidad por correo], generalmente por medio de un papel de carta, el modo como llegaran a sus posibles clientes, con lo que el diseño de estos pequeños elementos debe ser cuidado al máximo. (1989, p.3)

En resumen, un programa de identidad corporativa resulta esencial en cualquier emprendimiento, no importa su tamaño, ni en el rubro al cual se dedique. Debido a que cada organización tiene una personalidad diferente, deberá encontrar los símbolos, colores y tipografías acordes para su identidad, y por otro lado, en consecuencia del campo de acción de cada empresa, marcará los límites de actuación para su propia identidad. La empresa deberá tener una identidad marcada, puesto que con ella, el entorno tendrá una opinión basada en aspectos y situaciones concretas. La forma en que la empresa es percibida por sus audiencias, empleados, accionistas, competencias, empresas competidoras, medios de comunicación, será la imagen e identidad que la organización mostrará para hacerse conocer.

El presente capítulo se concentró principalmente en brindarle al lector conceptos claves acerca de la identidad corporativa, haciendo hincapié en las empresas saludables, que es la identidad que se eligió para Estudio Molde. Asimismo, se realizó una breve introducción a la identidad visual y los manuales de identidad corporativa para que el lector del presente PID de cuenta de la diferencia con la identidad corporativa. Sin embargo, se aclara que no se realiza la identidad visual de Estudio Molde, porque la autora no es Diseñadora Gráfica, y no cuenta con los conocimientos adecuados para realizarlo. Se debe aclarar también, que para realizar la correcta identidad visual del emprendimiento, la autora acudirá a profesionales del diseño gráfico que serán de gran

aporte para la realización del manual de identidad visual. En el próximo capítulo, se realizará la presentación del emprendimiento y se verá reflejado el plan de negocios de Estudio Molde.

Capítulo 5. Estudio Molde

En el presente capítulo, se realizará el plan de negocios de Estudio Molde. Se recomienda al lector, que para la correcta comprensión del mismo, tenga a su lado el Cuerpo C del presente PID.

5.1. Definición del negocio

Estudio Molde se proyecta como un estudio de diseño de interiores especializado en espacios para la salud en la ciudad de Comodoro Rivadavia, provincia de Chubut. Los espacios que puede abarcar el estudio serán hospitales, clínicas y consultorios.

Dado el crecimiento económico de la ciudad, muchos profesionales del sector de salud han migrado en busca de mejores condiciones económicas, y los mismos no siempre tienen espacio en las grandes clínicas y hospitales de Comodoro Rivadavia. Es por ello, que muchos deciden abrir su propio consultorio y trabajar de forma independiente. Asimismo, los grandes centros hospitalarios de la ciudad, carecen de espacios diseñados para la mejor atención y recuperación de los pacientes. Es así, que debido a la falta de estudios en la ciudad que se dediquen a estos espacios, nace Estudio Molde como un espacio de diseño de interiores dedicado en exclusiva a proyectos del área de salud, para poder brindar a los profesionales independientes y a los grandes centros de salud una solución a sus problemas de diseño interior en sus espacios. En otro extremo, pero de forma vinculada, brindar a los pacientes de la ciudad y sus familias, mejores condiciones de atención en donde sus cualidades psicológicas se vean contempladas desde el diseño de interiores, al momento de la hospitalización, tratamiento y recuperación.

5.1.1. Nombre e identidad

El nombre que se le da a la empresa es sin duda, la carta de presentación hacia los posibles clientes. El mismo requiere, primero, de un proceso de identidad de marca, que será lo que la hará generar valor y por ende, diferenciarse de la competencia. Trout y Peralba (2009), aseguran que lo que el nombre comunique será fundamental para que

los consumidores formen una primera percepción de la marca, producto o servicio. Para entrar en la mente del público, el nombre no debe ser solo bonito o alegre, aunque es sumamente importante el sonido que el cliente se representará en su mente cuando escuche o lea el nombre de la marca. Ries afirma: “Los clientes quieren marcas enfocadas que se puedan distinguir con una sola palabra, cuanto más corta, mejor”. (2000, p. 17)

Es de esta forma, que la palabra Molde en el nombre del estudio se pensó desde la identidad que se planteó para la empresa. Un molde es una pieza o un conjunto de piezas acopladas que da forma a algo determinado. Ser una empresa saludable invoca a la integración y buen vínculo de todos los participantes de la organización para mejorar el ámbito laboral y condiciones de los empleados, que los mismos puedan comprometerse con la empresa y proyectarlo a la sociedad. Que los trabajadores no se vinculen entre sí, hará que la empresa no funcione y no le darán forma al estudio. En otro extremo, la palabra molde, se deriva en su etimología del latín *modulus* y su significado es medida, y esto hace alusión al diseño de interiores. Asimismo, recalcar que se eligió una palabra corta, de fácil pronunciamiento y de fácil recordación.

5.1.2. Visión, misión y valores

La visión de Estudio Molde es convertirse en líderes y expertos de referencia en diseño interior de espacios hospitalarios, teniendo como base la responsabilidad social empresaria.

La misión de Estudio Molde es desarrollar, diseñar y proveer servicios de diseño interior de alta calidad y valor añadido en proyectos para espacios de salud a las empresas de Comodoro Rivadavia y alrededores que superen las expectativas de sus clientes. Ser una empresa saludable, comprometida con su personal y con los usuarios de los espacios de salud.

Los valores de Estudio Molde son cuatro. El primero es la responsabilidad; comprometiéndose a la estabilidad, buenas condiciones laborales y salud del personal del estudio. La empresa se compromete a brindar servicios de diseño de calidad para sus clientes, teniendo en cuenta las cualidades psicológicas de los usuarios hospitalarios. Contribuir a la comunidad, demostrando la responsabilidad social corporativa. El segundo valor es la innovación; búsqueda constante de ideas creativas, siempre pensando en el beneficio del usuario hospitalario. En tercera instancia, el trabajo en equipo; para potenciar el talento colectivo dentro del estudio. Por último, seguridad; garantizar la salud y seguridad de los empleados del estudio, más allá de los requisitos legales, para proporcionar un espacio de trabajo saludable.

5.1.3. Cartera de servicios

El servicio que ofrece Estudio Molde se basa en dos líneas complementarias, y que a su vez, generarán grandes sinergias. La primera es el diseño y desarrollo de los proyectos de interiorismo hospitalario, y la segunda es la dirección técnica y administración de las obras de interiorismo.

Los proyectos de diseño se desarrollan en cuatro etapas que se describen a continuación. La primera es la de croquis preliminar, en donde se estudian las condiciones del espacio, necesidades del cliente, posibilidades de implantación en el espacio a desarrollar, volumetrías y funcionalidad. La segunda etapa es la de anteproyecto, y se realiza una vez que el cliente aprueba los croquis preliminares y sus necesidades están claras. En esta fase, el diseñador realiza el conjunto de plantas, cortes, elevaciones, renders volumétricos, fotorrealismos y demás elementos gráficos que expresen el diseño y ayuden al cliente a entender lo que el interiorista le plantea para su espacio. La tercera etapa corresponde al proyecto en sí mismo, en donde se realiza el conjunto de elementos gráficos y escritos que definen con precisión el carácter y la finalidad de la obra y permiten ejecutarla bajo la dirección de un profesional. La

documentación técnica de la carpeta de proyecto incluye los planos de arquitectura, mampostería, instalaciones, detalles técnicos y cualquier otro elemento gráfico referido a la obra. La cuarta etapa es la que representa a la dirección técnica y administración de las obras de interiorismo, y es la función que el profesional desempeña controlando la fiel interpretación de los planos y la documentación técnica que forma parte del proyecto.

5.1.4. Estrategias competitivas y ventajas diferenciales

Las estrategias en las que se basa Estudio Molde para diferenciarse la competencia son dos. Principalmente, utiliza una estrategia de diferenciación, diferenciarse de la competencia por brindar un servicio que la misma no ofrece, y que es el de desarrollo de proyectos de interiorismo para el ámbito de la salud. Asimismo, también se utiliza la estrategia de enfoque, ya que se observa la elección previa de un segmento del mercado determinado y se enfoca en un nicho de mercado puntual. El estudio busca captar exclusivamente a los dueños de establecimientos de salud o profesionales de esta área interesados en realizar un aporte al espacio en donde ellos trabajan.

Las ventajas diferenciales de Estudio Molde son cinco. La primera ventaja diferencial es ser el primer estudio de diseño interior dedicado a obras hospitalarias de la ciudad. El segundo es que los diseñadores que trabajarán en el estudio son especialistas en diseño de espacios para la salud y es personal altamente calificado que permite brindar un excelente servicio al cliente. La tercera ventaja es que los servicios que brindará el estudio incluirán un alto valor añadido. La cuarta ventaja es que el estudio no solo busca brindar una solución al empresario o profesional de la salud sino también aportar a la sociedad, contribuyendo en fomentar el diseño en espacios en donde las cualidades psicológicas de los usuarios se ven disminuidas. De esta forma, es que se da paso a la quinta ventaja, que corresponde a que la empresa promueve la responsabilidad social empresaria, realizando una contribución activa y voluntaria al mejoramiento social,

económico y ambiental de la sociedad de la ciudad en la cual se desempeña, Comodoro Rivadavia.

5.1.5. Objetivos

Estudio Molde tiene objetivos generales y específicos, y los mismos son muy claros. Los objetivos generales son los siguientes: el primero es ser el primer estudio de diseño interior en salud de la ciudad. El segundo, lograr que el estudio tenga un mayor alcance a nivel regional. El tercer objetivo es que el estudio se posicione como una empresa responsable con la comunidad a la que pertenece.

Los objetivos específicos son los siguientes: contactar a todos los consultorios de la ciudad en el primer semestre del año. En el segundo semestre, contactar las clínicas privadas y centros de salud. El segundo objetivo es conseguir al menos 24 clientes el primer año, esto significaría dos clientes por mes. El tercer objetivo es lograr abarcar proyectos de otros puntos de la provincia en el año siguiente. El cuarto objetivo es duplicar la cantidad de clientes el segundo año.

5.1.6. Riesgos

Los riesgos que debe afrontar Estudio Molde son por un lado, los inherentes a cualquier proyecto de nuevo negocio, obtención de clientes, marca nueva no reconocida, sobre dimensión inicial del negocio. Una vez superada la primera fase del negocio, el mayor riesgo que debe asumir es estudio es el crecimiento estructural excesivo, dado que si se quiere abarcar grandes proyectos, la estructura del estudio debería agrandarse.

No se puede iniciar un negocio ni hacerlo crecer sin asumir riesgos. Desde el primer momento, Estudio Molde propone minimizar los riesgos que puedan surgir, y para ello, se trabajará en el control para minimizar los riesgos y controlar los costos que puedan surgir, moderándolos para restringir el crecimiento de los costos fijos. De forma adicional se hará un efectivo control de cobro con los clientes y se preverá la posibilidad de realizar

alianzas con empresas complementarias, tales como estudios de arquitectura, que permitan hacer crecer al estudio sin realizar cambios o agregados en las estructuras.

5.2. Mercado

Estudio Molde se encuentra dentro del mercado de la arquitectura, diseño y decoración, pero específicamente, se encuentra en el mercado de la arquitectura hospitalaria. La especialidad cuenta con una asociación especializada, Asociación Argentina de Arquitectura e Ingeniería Hospitalaria (AADAIH), entidad civil sin fines de lucro que surge como respuesta a las inquietudes de los profesionales vinculados con el diseño, arquitectura e ingeniería de la salud. AADAIH asegura:

Probablemente en ningún otro momento se generó con tanta intensidad y diversidad una situación de construcción y diseño de edificios para la salud como en estos últimos veinte años. No solamente construcciones nuevas, sino también intensivas y profundas intervenciones en edificios existentes de diferentes características para la atención de la salud, en áreas de prevención y diagnóstico, atención de patologías especiales, internación general y especializada, centros quirúrgicos y centros de imágenes. Los arquitectos dedicados a la especialidad del hacer arquitectura para la salud hemos tenido que estar atentos y responder de distintas formas a estos requerimientos cambiantes en el ámbito público, privado, y el de las obras sociales. Si bien esta situación en la salud sostenida en estos tres sectores no es nueva, no se había desarrollado hasta los años 90 una competencia profunda entre las instituciones privadas, que sin duda elevó la calidad en la atención médica y sentó un precedente en confort y hotelería. (2015, p.13)

Para comprender la situación real en la que se encuentra la empresa, se realizaron diferentes análisis, tales como FODA y del macro entorno, con el objetivo de conocer las características del negocio y del mercado en el cual opera Estudio Molde.

5.2.1. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o un proyecto determinado. En el mismo se analizan características internas, fortalezas y debilidades, y su situación externa, oportunidades y amenazas. En consecuencia, se realizará el análisis para Estudio Molde.

Dentro de las características internas que presenta el estudio, se distinguen sus fortalezas, y las mismas son: a) el equipo de trabajo de Estudio Molde se conforma por diseñadores especialistas en proyectos de sanidad, b) el equipo de trabajo se conforma por gente joven, creativa y comprometida, c) excelente ámbito laboral, favoreciendo a que el recurso humano trabaje motivado, d) aporta a la comunidad mediante la responsabilidad social empresaria, colaborando con que los pacientes se atiendan en centros de salud en donde se contemplen mediante el diseño sus cualidades psicológicas al momento de la atención y recuperación , e) responsabilidad social empresaria mediante el *engagement*, siendo una empresa saludable, contribuyendo a que sus empleados trabajen en un estudio que fomenta el compromiso y vínculo con el estudio mediante prácticas que favorecen a los mismos.

Otra característica interna para analizar son las debilidades, y las de Estudio Molde son: a) al ser un negocio nuevo, la marca no es reconocida en el mercado, b) no se cuenta con demasiado presupuesto para la promoción y publicidad, por tanto, se buscarán propuestas que no signifiquen una gran inversión en esta materia, c) deficientes habilidades gerenciales, d) poca capacidad de acceso a créditos, e) necesidad de tiempo para consolidar la empresa.

Con respecto a la situación externa, pueden distinguirse las oportunidades y las amenazas. Las oportunidades de Estudio Molde son: a) ser el único estudio en Comodoro Rivadavia dedicado en exclusivo a diseño hospitalario, b) el mercado se encuentra mal atendido, por tener que contratar los servicios en la ciudad de Buenos Aires, c) posibilidad de alianzas con estudios de arquitectura, d) buenos contactos con gerentes de empresas de salud de la ciudad.

En cuanto a las amenazas que presenta el estudio pueden distinguirse: a) que haya un decrecimiento en el sector de la construcción, b) incremento en el precio de materiales de construcción y elementos de decoración, c) cierre de créditos por parte de instituciones

financieras, d) restricción a las importaciones, e) existen servicios sustitutos, que pueden reemplazar los servicios de Estudio Molde, f) que la situación financiera del país se complique y el mercado no pueda invertir en proyectos de interiorismo.

5.2.2. Análisis del macro entorno

El análisis del macro entorno engloba todas aquellas variables externas que afectan a la empresa y, que no solo afectan a la organización, sino también al conjunto de la sociedad y sus actividades. Las variables que se analizan son la demográfica, económica, socio cultural, legal o política, y tecnológica. En consecuencia, se realizará el análisis para Estudio Molde, de acuerdo a las variables que le afectan al negocio.

Con respecto a la variable económica, se desprende el contexto inflacionario por el cual está atravesando Argentina. Durante una inflación, los consumidores gastan menos en productos y servicios que no se consideran de extrema relevancia. En este caso, los clientes potenciales de Estudio Molde podrían prescindir de los servicios de diseño de interiores en sus espacios hospitalarios, ya que no serían considerados imprescindibles.

De acuerdo a la variable demográfica, se puede analizar los efectos que la inmigración ha tenido en la ciudad de Comodoro Rivadavia. Como se ha explicado anteriormente en el presente PID, debido al gran crecimiento económico, la explotación de sus recursos naturales y la creación de innumerables puestos de trabajo, la ciudad ha tenido un notorio incremento en su población. Gran cantidad de profesionales de la salud y otras ramas laborales, han migrado en busca de mejores condiciones económicas y laborales, y esto es una condición favorable para Estudio Molde.

En otro extremo, y con respecto a la variable socio cultural, se destaca el cuidado y la sensibilización por la salud que tiene la población en la actualidad. En consecuencia, el diseño de interiores para espacios sanitarios es una tendencia, y por tanto es una oportunidad para aprovechar.

5.2.3. Mercado meta

El público objetivo al cual apunta el emprendimiento son profesionales y empresarios del área de salud, de la ciudad de Comodoro Rivadavia y sus alrededores, con un poder adquisitivo alto, ABC1. Entre sus intereses se encuentra la excelencia a la atención al paciente en ambientes diseñados para tal fin. El público al cual apunta Molde busca un beneficio de confort y diseño para su espacio de trabajo, y de esa manera, brindarle al paciente una mejor atención.

En resumen, se reconocen explícitamente tres públicos objetivos. Por un lado, profesionales independientes del área de salud que tienen su consultorio independiente, esto incluye a odontólogos, psicólogos, kinesiólogos, oftalmólogos, y cualquier actividad de salud que permita trabajar en un espacio independiente de una clínica o sanatorio. En otro extremo, gerentes y dueños de establecimientos privados de salud como clínicas, y sanatorios, en donde converge más de una especialidad. En tercer lugar, Estudio Molde buscará poder vincularse con el Ministerio de Salud de la Provincia de Chubut y con la Municipalidad de Comodoro Rivadavia para poder realizar proyectos de interiorismo también en instituciones públicas de la ciudad, como centros de salud y hospitales.

5.2.4. El mercado en Comodoro Rivadavia

El mercado potencial de Estudio Molde es la totalidad de los establecimientos de salud tanto privados como públicos de la ciudad de Comodoro Rivadavia. A continuación, se realiza una breve descripción de los mismos.

La ciudad de Comodoro Rivadavia cuenta con varias instituciones privadas de salud, y las mismas se dividen en alta, mediana y baja complejidad. De acuerdo a los centros de alta complejidad privados se encuentran Clínica del Valle y Sanatorio Asociación Española de Socorros Mutuos, y los públicos son el Hospital Regional Dr. Manuel Sanguinetti y el Hospital Provincial Presidente Alvear. Los establecimientos de mediana

complejidad de carácter privado son Emec y la Clínica Pueyrredón y los de carácter público, el Hospital Militar.

De acuerdo a los centros de baja complejidad públicos, la ciudad de Comodoro Rivadavia cuenta con 13 centros de salud provinciales y 13 centros municipales, que están distribuidos en los diferentes barrios de la ciudad y satisface la demanda espontánea de las áreas periféricas. En relación a los de carácter privado, se encuentran Clínica Ipro, Clínica Dental del Sur, Instituto Odontológico Austral, Odontos, Odontología para la Salud, Centro de Especialidades Odontológicas, Consultorio Odontológico Integral, Odontocom, Centro de Salud y Estética Bucal, entre otros, que son dedicados a odontología. Los centros de baja complejidad dedicados a oftalmología son Altamira, Clínica Santa Isabel, entre otros. Los centros dedicados a clínica médica son Penta, Centro Catamarqueño, Bio Medicina Roca, Bio Salud, entre otros. Asimismo, la ciudad cuenta con gran cantidad de consultorios de profesionales privados dedicados a otras especialidades como Kinesiología, Dermatología, Pediatría, Psicología, entre otras especialidades. . (Ver Cuerpo C - Tabla 1). Se advierte que debido a la constante llegada de nuevos profesionales a la ciudad, se abren nuevos consultorios médicos constantemente.

En conclusión, se observa que el mercado de establecimientos de salud en Comodoro Rivadavia es muy amplio, y permite poder abarcar una gran cantidad de proyectos de diseño interior, en diferentes centros de salud de diferentes complejidad y tanto en instituciones privadas como publicas

5.2.5. Competencia

En cuanto a la competencia de Estudio Molde, se destaca que no existen en Comodoro Rivadavia estudios de diseño o arquitectura que se dediquen a proyectos en instituciones de salud. A continuación, se realizará el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, con el fin de determinar la intensidad de competencia y rivalidad en el mercado, y por lo

tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

De acuerdo a la amenaza de entrada de competidores potenciales, Estudio Molde tendrá a difícil tarea de ser el primer estudio dedicado a salud en interiorismo de la ciudad. Al ser un negocio chico, al menos al principio, sería muy fácil la entrada para posibles competidores y mayor la amenaza. Porter identifica diferentes barreras de entrada que pueden utilizarse para crearle a la organización una ventaja competitiva. Las mismas son la falta de experiencia, las economías de escala, diferenciación del producto, necesidad de capital para inversión, acceso a los canales de distribución y por ultimo las políticas gubernamentales que pueden limitar o impedir el ingreso a determinadas industrias.

En cuanto a Estudio Molde, pueden identificarse claramente dos barreras de entrada. Por un lado, la diferenciación del producto, por realizar proyectos de diseño interior en establecimientos de salud, y por otro, la falta de experiencia, ya que al ser un servicio tan diferenciado, el competidor potencial necesitará contar no solo con experiencia en diseño interior, sino también con experiencia en diseño en espacios sanitarios, cuestiones acerca de prohibiciones acerca de que materiales pueden utilizarse, y otras normas de estos establecimientos.

En referencia a la amenaza de productos sustitutos, se entiende que cualquier estudio de arquitectura de la ciudad podría sustituir los servicios de Estudio Molde. Si bien los mismos no cuentan con experiencia en proyectos de espacios sanitarios, podrían sustituirlos con facilidad. Un claro ejemplo de esto es cuando se construyen obras nuevas, ya que el cliente contrata un estudio de arquitectura, y al momento de realizar el proyecto de diseño interior, terminan por realizarlo los mismos arquitectos. Es de esta forma, que Estudio Molde plantea realizar alianzas con determinados estudios de arquitectura con el fin de poder realizar trabajos mancomunados entre arquitectos y diseñadores. Los posibles estudios de arquitectura que generen una competitividad para Estudio Molde son Estudio Freile - Méndez, Estudio Provedo - Quintiero y Estudio L2R, por ser los estudios con mayor experiencia de la ciudad.

De acuerdo a la tercera fuerza, el poder de negociación con los compradores, se entiende que la misma será alta por parte de Estudio Molde, por ser el único estudio dedicado a espacios sanitarios. De todos modos, se entiende que se tendrán que realizar grandes esfuerzos para que el cliente entienda la necesidad del servicio de interiorismo en los espacios sanitarios, ya que muchos todavía no lo consideran de extrema relevancia. Esto podría ser un punto en contra para el estudio, ya que cuanto menos necesario considera el producto o servicio el cliente, mayor será su poder de negociación.

En cuanto a la cuarta fuerza, el poder de negociación de los proveedores, Estudio Molde no contará con demasiados proveedores, y los que necesitará no serán de extrema relevancia. Por tanto, el poder de negociación con los mismos será alto por parte del estudio, ya que no le generaría un gasto relevante cambiar de proveedor. Algunos de los proveedores necesarios serán librería, gráficas para la impresión de planos y otros recursos necesarios para el cliente, técnicos en computación para la posible reparación de computadoras. En relación a los proveedores para las obras de diseño interior, tales como albañiles, pintores, proveedores de mobiliario, el poder de negociación de Estudio Molde también será alto, porque el costo por cambiar de proveedor no es alto para el estudio.

Finalmente, dentro de la cruz de Michael Porter se encuentra la rivalidad entre competidores existentes, que como se expresó anteriormente, debido a la diferenciación del servicio, el estudio no cuenta con un competidor directo, y por tanto el grado de rivalidad es nulo. Mientras menos diferenciados son los productos o servicios que se ofrecen, más competencia existe.

En resumen, analizando las cinco fuerzas y entendiendo que la rivalidad define la rentabilidad de un sector determinado, se define que el sector en el cual se instalará Estudio Molde es atractivo y rentable.

5.3. Plan de marketing

La planificación de marketing se ocupa de analizar y decidir que estrategias de marketing ayudarán a la empresa a conseguir sus objetivos generales y específicos.

Para diseñar estrategias de marketing, la dirección comercial dispone de instrumentos básicos, que ha de combinar adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos previstos. Estos instrumentos del marketing pueden resumirse en las cuatro variables controlables del sistema comercial, producto, precio, plaza y promoción. (Santesmases Mestre, 2012, p.93)

A continuación se desarrollarán las estrategias de las cuatro variables para Estudio Molde y también se hará un análisis de la penetración en el mercado y el posicionamiento en la mente del consumidor.

5.3.1. Producto

Estudio Molde realiza el diseño y desarrollo de proyectos de interiorismo hospitalario, y asimismo, realiza también la dirección técnica y administración de las obras. El servicio se proyecta como diferenciado por ofrecer un servicio que la competencia no ofrece, y se enfoca en la elección previa de un segmento de mercado determinado, insertándose en un nicho de mercado con necesidades no cubiertas al momento en la ciudad de Comodoro Rivadavia.

Estudio Molde satisface las necesidades de dos maneras. Por un lado, las de los dueños, directores y gerentes de establecimientos de salud, interesados en brindar un aporte a la comunidad, pacientes y trabajadores mediante el diseño interior de los espacios hospitalarios que manejan. Por otro lado, y de forma secundaria, las de los pacientes que concurren a los mismos, por sentir que sus cualidades psicológicas son atendidas mediante el diseño interior, al momento que concurren a estos espacios.

A continuación, se hará una breve descripción acerca del proceso de diseño de Estudio Molde, ya que es el servicio estrella del estudio. Como primera medida, se pacta una reunión con el cliente, se definen las necesidades y se pactan los objetivos, plazos y presupuestos. Asimismo, se realiza una visita al espacio del cliente, si es que es un espacio existente y hay que rediseñarlo. Si el espacio todavía no está construido, se le pedirá al cliente la carpeta del proyecto de arquitectura para tener una visión más acertada del espacio del cliente.

A continuación, se realizan los croquis preliminares. Una vez que el cliente los aprueba y sus necesidades están claras, comienza la etapa de ante proyecto, y es donde el cliente apreciará con más detalles lo que el diseñador le plantea. La tercera etapa corresponde al proyecto, donde se realiza la carpeta de proyecto y es el conjunto de elementos gráficos y escritos que definen el carácter y la finalidad de la obra y permiten ejecutarla bajo la dirección de un profesional. Como última medida, se realiza la dirección técnica y administración de las obras de interiorismo. Los profesionales del estudio se desempeñarán para controlar la fiel interpretación de los planos y la documentación técnica que forma parte del proyecto.

5.3.2. Precio

La desregulación de honorarios que existe desde la convertibilidad permite pactar libremente honorarios conforme escalas y tasas a convenir con el comitente. Pero es necesario tener en cuenta que la retribución fijada debe permitir cubrir los gastos que origina la tarea encomendada, dejar un razonable beneficio, dado que el ejercicio del diseño es el medio de vida del profesional, y brindar a su comitente un servicio de excelencia. (Kalnins, 2014)

El diseño de interiores permite calcular los honorarios de diferentes maneras. Por un lado, existen los honorarios que son proporcionales al costo definitivo de la obra. La ventaja de este procedimiento es que permite realizar un ajuste automático de los honorarios en función de las variaciones que existan en el presupuesto. Otros métodos utilizados es establecer un valor por metro cuadrado cubierto, por unidad funcional o según monto fijo, y es una modalidad muy aceptada por los comitentes.

La estrategia de precio que utilizará Estudio Molde, y con objeto de ser más útil para la concreción del presupuesto económico del presente PID, es el método según monto fijo. Dado que resultaría muy difícil establecer porcentajes proporcionales para este PID, se definió que se tendrán diferentes paquetes de precios de acuerdo al metraje de los espacios y los costos en los que incurrirá el estudio para llevarlo a cabo.

Los proyectos de diseño de interiores se diferenciarán en su precio de acuerdo a los metros a desarrollar y por tanto se dividen en cuatro paquetes. El primer paquete corresponde a proyectos de hasta 100 metros cuadrados, el segundo paquete a proyectos entre 100 y 200 metros cuadrados, el tercero entre 200 y 400 y por último, un cuarto paquete de más de 400 metros cuadrados. Cada uno de los paquetes de diseño incluye todos los costos de la etapa de croquis preliminar, ante proyecto, proyecto, dirección técnica y administración de la obra. Asimismo, se incluyen todos los costos fijos que tendrá el estudio, como así también se plantea el tiempo que durará la obra.

Ejemplo de cálculo de costo para el paquete 1: el precio del paquete es \$50.000. El costo del paquete es de \$32.825, que representan 165 horas de trabajo a \$200 la hora trabajada.

A continuación se expresa en pesos argentinos los precios de cada paquete de diseño.

Paquete 1: proyectos de hasta 100 metros cuadrados. \$ 50.000.

Paquete 2: proyectos entre 100 y 200 metros cuadrados. \$ 100.000

Paquete 3: proyectos entre 200 y 400 metros cuadrados. \$ 150.000

Paquete 4: proyectos de más de 400 metros cuadrados. \$ 200.000

Como se mencionó anteriormente, los proyectos de diseño se desarrollan en cuatro etapas, croquis preliminares, ante proyecto, proyecto y dirección de obra. Al finalizar cada etapa se le entregará al cliente la documentación correspondiente, ya que el cliente puede contratar los servicios como parciales. La cobranza se realizara de la siguiente forma.

Croquis preliminares: se le cobra al cliente el 10% del total del proyecto y se le entrega toda la documentación correspondiente a la etapa.

Ante proyecto: se le cobra al cliente el 15% del total del proyecto y se le entrega toda la documentación correspondiente a la etapa.

Proyecto: se le cobra al cliente el 45% del total del proyecto y se le entrega toda la documentación correspondiente a la etapa.

Dirección de obra: se le cobra al cliente el 30% restante del total del precio del proyecto.

5.3.3. Plaza

Estudio Molde contará con una oficina comercial de 70 metros cuadrados ubicada en pleno centro de la ciudad de Comodoro Rivadavia. De esta manera, se busca facilitarle al cliente la llegada al local, el estacionamiento y, asimismo, instalar el negocio en un punto neurálgico de la ciudad, en donde también se encuentran la mayoría de los estudios de arquitectura de la ciudad.

Al ser una empresa saludable, Estudio Molde tendrá una oficina comercial que expresará la identidad de la marca. La misma será diseñada para que sus trabajadores trabajen de forma cómoda y motivada. Se pretende que los empleados tengan un sentimiento de pertenencia, que les genere confianza y puedan construir lazos duraderos, no solo con sus pares sino también con los clientes. Asimismo, se pretende también que los clientes que concurran a la oficina sientan que entran en un espacio creativo, y que las reuniones que se realicen allí sean de forma privada y en un espacio de confort.

Algunas de las tendencias que seguirá la oficina de Estudio Molde serán que la oficina se diseñará en base al capital humano, por tanto no habrá jerarquías en cuanto a los espacios, favoreciendo la colaboración entre todos los miembros. El diseño de la misma será el reflejo de la identidad de la empresa, resaltando su cultura, filosofía y valores. Asimismo, se crearán espacios de reunión cerrados para los clientes.

5.3.4. Promoción

Estudio Molde basará su comunicación en diferentes acciones. En primer lugar, para el lanzamiento del estudio, se realizará un evento corporativo que tendrá como finalidad la presentación del estudio en la comunidad de Comodoro Rivadavia. Se invitará al evento a

clientes potenciales, periodistas de la ciudad y colegas, con el fin de fomentar las relaciones laborales y dar a conocer el estudio.

La segunda acción que se utilizará será la publicidad tradicional, y por tanto, se realizarán campañas gráficas en los principales diarios de la ciudad, Diario Crónica y El Patagónico. Con esta acción se busca generar también acuerdos con medios, con el objetivo no solo de aparecer en esos medios, sino también poder generar diferentes noticias acerca de la importancia del diseño interior en espacios hospitalarios. Asimismo, se iniciará también una campaña publicitaria en radios de la ciudad.

La tercera acción que generará el estudio será el boca a boca, que se basará en la construcción de relaciones personales basadas en el respeto y la reciprocidad, con el objetivo de retener a los clientes y construir nuevos lazos con otros. En otro extremo, se realizará un marketing directo con *mailing* a empresas de salud, como así también, Estudio Molde contará con una web corporativa e interactiva con alto valor añadido.

Estudio Molde basará su comunicación en torno a diferentes principios estratégicos. En primer lugar, realizar un enfoque primordial en que son especialistas en diseño sanitario, y por tanto, tienen las claves necesarias para que el cliente pueda desarrollar su especialidad en un área de trabajo pensada especialmente para él, y también teniendo en cuenta las cualidades psicológicas de los pacientes que allí concurren. Como segunda estrategia, que el estudio cuenta con el mejor equipo de profesionales, que son expertos y altamente cualificados para desarrollar un trabajo efectivo. En tercer lugar, compromiso de calidad y servicio, que brindará al cliente garantía de satisfacción.

5.3.5. Estrategia de penetración en el mercado

Durante el primer año del estudio, se realizará un importante esfuerzo publicitario con la finalidad de obtener el objetivo de contacto con los clientes potenciales, y e iniciar un poderoso posicionamiento de marca en el mercado. Cabe resaltar que para alcanzar los objetivos propuestos, se debe lograr obtener como primera medida, el interés de las

pequeñas y medianas empresas de salud, para más tarde, lograr alcanzar las grandes clínicas, hospitales y centros de salud. En otro extremo, lograr también el interés de empresas de salud en otros puntos de la provincia de Chubut.

Se plantea que el acceso al cliente esté dado en primera medida por los medios publicitarios, y en segunda instancia, pero no de menor importancia, que el estudio salga en busca de los mismos mediante la generación de contactos y posibles reuniones con clientes potenciales.

5.3.6. Posicionamiento

Estudio Molde buscará posicionarse como el único estudio de diseño interior de Comodoro Rivadavia dedicado en exclusivo a los espacios de salud y que se especializa no solo en brindar espacios adecuados, diseñados y de confort, sino también dedicado a las cualidades psicológicas de los usuarios que asistan a los mismos. El estudio no solo quiere vender diseño de espacios de salud, sino espacios en donde los pacientes sientan que sus necesidades se ven contempladas y que la experiencia del mismo cuando asista sea positiva. Estudio Molde se posiciona entonces, como un estudio de diseño de interiores único y líder en el mercado de Comodoro Rivadavia.

5.4. Resultados y finanzas

En el presente sub capítulo se analizará la inversión inicial, retorno de inversión, la proyección de ventas y costos y estado de resultado.

5.4.1. Inversión inicial y retorno de inversión

La inversión inicial que se prevé para Estudio Molde será de un total de \$64.000 y corresponde a la inversión que se realizará para poner a punto la oficina comercial y la publicidad inicial. (Ver Cuerpo C – Tabla 2)

En lo que respecta Estudio Molde, dando cuenta que la inversión inicial es de \$64.000, la inversión se recuperará rápidamente, si se logra el cierre de dos proyectos de diseño de 100 metros cuadrados el primer mes.

5.4.2. Proyección de ventas y costos

Los mayores costos fijos que representan para Estudio Molde son los referidos a los sueldos de los empleados y las cargas sociales. Inicialmente, el estudio contará con dos empleados, que serán un administrativo y un diseñador de interiores. La tercera persona que estará en el estudio será la gerente, que además de ser diseñadora de interiores y colaborar en el armado de los proyectos de diseño, tendrá la tarea de administrar el negocio de forma general.

Otros costos fijos que tendrá el estudio son el alquiler, gastos de servicios de luz, agua, gas, teléfono, internet, publicidad, personal de limpieza y el monto fijo mensual que se pagará al contador para que lleve adelante la situación impositiva de la empresa. (Ver Cuerpo C – Tabla 3)

Los costos variables con los que contará Estudio Molde serán gastos de movilización, impresión de planos y *renders* y contratación de empleados tercerizados, de acuerdo con las tareas de cada proyecto de diseño. (Ver Cuerpo C – Tabla 4)

De acuerdo al estimado de ventas, el mismo se realiza de acuerdo a los objetivos de venta planteados por el estudio. El objetivo de ventas del primer año es el cierre de 24 proyectos de diseño, es decir, dos proyectos por mes. (Ver Cuerpo C – Tablas 5 y 6)

5.4.3. Estado de resultados

El estado de resultados es un estado financiero que muestra de forma detallada la forma de cómo se obtendrán los resultados durante un periodo de tiempo determinado. Permite identificar claramente los costos fijos y variables y el estimado de ventas, por tanto debe aplicarse al principio del periodo contable para que la información que revele el mismo

sea útil para la toma de decisiones. Se analiza a continuación el estado de resultados de Estudio Molde.

En base al análisis realizado en la planilla de estado de resultado, la misma refleja que el estudio tendrá una rentabilidad del 61%. (Ver Cuerpo C – Tabla 7 y 8) Se prevé una rentabilidad del 67% para el segundo año, aumentado un 20% las ventas.

Asimismo, se observa que si bien el estudio tiene costos fijos muy elevados, solo se necesitarán cerrar dos proyectos de diseño para generar ganancias, ya que los costos variables que debe asumir el estudio son muy bajos.

5.5. Organización

Estudio Molde se presenta como una organización formal y con fines de lucro. Las actividades, responsabilidades y autoridades se distribuyen de forma precisa, explícita y relativamente permanente.

Como se mencionó anteriormente, Estudio Molde se presenta como una empresa saludable, donde se prevé que las características de trabajo de sus empleados sean valoradas, gestionando los recursos humanos para crear ambientes laborales agradables y motivacionales. Se realiza una contribución directa en el mejor provecho de sus recursos humanos, mejorando la rotación, aumentando el ingreso y favoreciendo a mejores vínculos con la sociedad a la que pertenece.

Algunas de las características son la mejora del rendimiento laboral, horarios de trabajo razonables, buen clima laboral, conciliación, entre otras. De esta forma se pretende estimular la mejora de la compañía aumentando el compromiso de los empleados y favoreciendo la retención de empleados talentosos.

El estudio se plantea como una organización formal para favorecer en el cumplimiento de objetivos, pero, sin embargo, se busca crear una cultura laboral abierta, que aliente la participación de todos los miembros de la empresa. Se propone el manejo de una

dirección democrática, en donde todos los integrantes puedan opinar y participar, pero siempre teniendo en cuenta que la decisión final es tomada por la máxima autoridad, que buscará un consenso entre todos los empleados. Esto permitirá que el jefe pueda liderar de una manera efectiva y participativa.

Se establecerá un sistema de integración basado en el trabajo en equipo, para poder hacer un trabajo mancomunado entre todos los miembros, y que todos puedan realizar sus aportes. De esta forma, se busca que los empleados se sientan valorados, y que sus ideas son tenidas en cuenta. Para mantener a los empleados motivados se implementaran planes motivacionales y se realizarán capacitaciones con el objeto de que trabajen comprometidos y que se sientan parte de la organización.

5.5.1. Perfil de los empleados

El perfil del empleado de Estudio Molde, tendrá la misma personalidad que la empresa, ya que se busca que estos transmitan la identidad de la organización de una forma real. Serán personas apasionadas por el trabajo en equipo y que les gusta formar relaciones sociales nuevas. Son dinámicos, alegres, soñadores, y son conscientes que el recibir aportes o sugerencias por parte de colegas es un apoyo para el crecimiento. Como punto fundamental es que son apasionados por el diseño y que con su trabajo buscan aportar una contribución a la sociedad, haciendo que el diseño de interiores deje de ser una profesión banal, participando en acciones de responsabilidad social empresarial.

5.5.2. Condiciones de trabajo y remuneraciones

Estudio Molde cree firmemente que a las empresas las construyen las personas que trabajan en ella, por tanto la organización se va a fundamentar en: a) selección e incorporación de los mejores profesionales para cada área. b) se tendrá especial cuidado en la contratación de empleados que estén en contacto directo con el cliente. c) la empresa será dirigida bajo criterios de liderazgo, motivación, respeto, espíritu de trabajo y fidelidad. d) todas las actividades que realicen las personas que trabajen en la empresa

estarán orientadas a los resultados, mejor organización interna, el servicio al cliente y la calidad integral.

La concepción de las condiciones de remuneración del estudio será que todos los colaboradores de la empresa percibirán un salario fijo mensual digno, en función de sus responsabilidades en la compañía y el mercado. La empresa no establecerá el sistema de comisiones, pero sin embargo, se prevé un sistema de *bonus* por alcanzar los objetivos pre establecidos.

De esta manera, como se estableció anteriormente, se busca que todos los empleados de la empresa trabajen en armonía, sin recelos entre los integrantes y en un espacio en donde sus opiniones y cualidades son valoradas, resaltando siempre la identidad de la organización, una empresa saludable.

Conclusiones

El presente Proyecto de Investigación y Desarrollo propuso como principal objetivo la creación e iniciación de un estudio de diseño de interiores dedicado de forma exclusiva a espacios de salud en la ciudad de Comodoro Rivadavia, provincia de Chubut. Asimismo, se destaca como la autora pudo realizar una fusión entre su carrera de base, Diseño de Interiores con la carrera actual, Licenciatura en Negocios de Diseño y Comunicación.

El proyecto se inició con un interrogante que se realizó la autora en cuanto a la posibilidad de poder abarcar otra rama del diseño de interiores, que en la ciudad de Comodoro Rivadavia no estaba siendo cubierta. Gracias al desarrollo social y crecimiento económico que ha tenido la ciudad durante los últimos años, debido a la explotación de sus recursos, es que Comodoro se ha convertido en una oportunidad de crecimiento para emprendedores y pequeños empresarios que proponen no solo ideas innovadoras, sino también propuestas para una mejora social. Asimismo, se destaca que la ciudad da la bienvenida a personas extranjeras y de otras ciudades del país, priorizando el trabajo para que la ciudad siga en constante crecimiento.

Es el deseo de la autora del presente PID, trabajar en su propio estudio de diseño, y que el mismo pueda brindar una contribución social. Es por ello, porque siempre estuvo vinculada e interesada a la temática de salud, y porque encontró el nicho de mercado en su ciudad natal, que se decidió a crear e iniciar Estudio Molde, estudio de diseño interior dedicado de forma exclusiva a espacios para la sanidad.

A lo largo del PID, se exploró y se estudió como iniciar un emprendimiento, y se concluyó que para lograrlo, la empresa debe seguir ciertas estructuras. No importa que tamaño tenga la organización, ni la cantidad de empleados que trabajen en ella, todas las empresas deben identificar con claridad sus metas para poder cumplir los objetivos a largo plazo con mayor efectividad y tener una estructura interna sólida, que permita establecer cargos, actividades y jerarquías.

Por medio de una cultura organizacional sólida, es que la empresa logra manifestar sus políticas, valores, normas e interacciones de grupo y permite incrementar el compromiso de los empleados con la organización en la que trabaja. Es de extrema relevancia porque es un marco de guía para la conducta diaria y para la toma de decisiones. Si la cultura no se alinea con las tareas de la organización, entonces, seguramente tendrá dificultades al momento de la concreción de las metas fijadas.

Asimismo, se concluyó que el marketing no solo resulta fundamental para las grandes empresas, sino también para los pequeños emprendimientos. En la actualidad, mantener un marketing sólido resulta esencial, puesto que no solo se trata de vender productos y servicios, sino de captar clientes, mantenerlos, satisfacer sus necesidades y ofrecerles productos o servicios con un valor agregado. Es de vital importancia la creación de un plan de marketing que contenga estrategias sólidas para llegar al público elegido de manera directa y posicionar la marca de forma adecuada.

En otro ángulo, se resolvió que la identidad de la organización resulta fundamental a la hora de la elección de una empresa por parte de su público, puesto que la organización quiere y debe identificarse a sí misma y diferenciarse de la competencia. Asimismo, es esencial que la empresa logre una identidad corporativa fuerte para que sus empleados puedan reflejarse en ella y reforzar el espíritu de pertenencia y liderazgo. Es un objetivo de la identidad corporativa construir la personalidad corporativa y definir la cultura organizacional.

La creación de Estudio Molde se muestra en el plan de negocios, en donde el mismo traduce todos los pasos utilizados para llegar a la iniciación del proyecto, definiendo sus metas, objetivos, valores, estrategias. Asimismo, se describió los servicios que brinda el estudio, la situación del mercado, presupuesto y plan financiero, entre otros. El mismo define todas las etapas del desarrollo de la empresa y sirve también como carta de presentación para inversionistas u obtener financiamiento.

Para la indagación del problema tratado en el presente PID, la autora utilizó diferentes métodos que colaboraron en la realización del mismo y en entender cuáles son los pasos a seguir para iniciar un emprendimiento de diseño interior que tiene como finalidad el acondicionamiento de espacios de salud. Además de la información aportada por la bibliografía, resultó de vital importancia el relevamiento de espacios de salud diseñados, puesto que allí fue cuando se entendió que Estudio Molde debía tener una identidad sólida, diferenciarse por ser una empresa saludable y demostrarlo en su cultura organizacional.

Puesto que la empresa deberá no solo diseñar espacios agradables y de confort, sino que también deberá tener en cuenta las cualidades psicológicas del usuario, es que Estudio Molde desea exhibir que la organización está comprometida con la gestión de su recurso humano, brindando ambientes laborales agradables, mejorando el rendimiento laboral, conciliando el tiempo personal, entre otros, son elementos claves que se quiere evidenciar.

En otro extremo, la autora quiere recalcar que con el presente PID, se demostró que se encontró un nicho de mercado del diseño de interiores en la provincia de Chubut que no estaba siendo explotado, y por tanto da la posibilidad a que más colegas puedan encontrar otros nichos de mercado para poder desarrollar ideas innovadoras.

También resulta fundamental aclarar que este proyecto combina una temática empresarial, el desarrollo de un plan de negocios para un emprendimiento con una problemática que podría traducirse en social, que es el poco interés que se da al diseño de los espacios en el tratamiento y cura de los pacientes.

La empresa que se creó en el presente PID, propone aportar a la sociedad de Comodoro Rivadavia y sus alrededores la posibilidad de que se le brinde atención médica en espacios diseñados para tal fin, y en donde sus cualidades psicológicas se encuentren contempladas. Asimismo, la autora realiza un aporte al campo profesional al que

pertenece, y es que el mismo propone ser un precedente para que el Diseño de Interiores en espacios para la salud sea valorado. Asimismo, propone que Diseñadores de Interiores que estén interesados en la temática planteada, puedan consultarlo.

La autora de este proyecto desea resaltar como mediante una disciplina que aparentemente parecería banal y superficial como el diseño de interiores, logra realizar un aporte social a la comunidad a la que pertenece, contribuyendo a la mejora colectiva de todos los pacientes que se atienden en la ciudad.

Lista de referencias bibliográficas

- Aalto A. (1978) *La humanización de la arquitectura*. Barcelona: Tusquets Editores.
- Albarellos, A. y Vicente, M. (2009). *Marketing y competitividad; nuevos enfoques para nuevas realidades*. Buenos Aires: Prantice Hall.
- Asociación Argentina de Arquitectura e Ingeniería Hospitalaria. (2015). *Anuario 2015*. Buenos Aires. AADAIH.
- Bambarén Alatrística, C. y Alatrística de Bambarén, S. (2008). *Programa médico arquitectónico para el diseño de hospitales seguros*. Lima: SINCO Editores.
- Borch, F. (1957). Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis. Citado en: Theoria (2006). En el texto: *Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis*. Recuperado el: 09/09/2015. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/299/29915211.pdf>
- Broto, C. (2014). *Hospitales. Innovación y diseño*. Barcelona: Links.
- Buzzi, M. (2013). Generamos las condiciones para que quien tenga la vocación de emprender pueda hacerlo. [5] Citado en: En tres líneas. (2013). En el texto: *Generamos las condiciones para que quien tenga la vocación de emprender pueda hacerlo*. Recuperado el: 09/09/2015. Disponible en: <http://entreslineas.com/?p=5296>.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Capriotti Peri, P. (2015). Lealtad de marca: un concepto ni tan claro ni tan sencillo. Recuperado el: 23/05/2015. Disponible en: <http://www.javiervelilla.es/wordpress/2010/12/19/lealtad-de-marca-un-concepto-ni-tan-claro-ni-tan-sencillo/>.
- Cedrés de Bello, S. (2000, enero). *Efectos terapéuticos del diseño en los establecimientos de salud*. Revista de la Facultad de Medicina, 23, (1), 19 - 23. Caracas.
- Cedrés de Bello, S. (2000, julio). *Humanización y calidad de los ambientes hospitalarios*. Revista de la Facultad de Medicina, 23, (2), 93 - 97. Caracas.
- Cervera Fantoni, A. (2008). *Comunicación total*. Madrid: Esic Editorial.
- Chaves, N. y Belluccia, R. (2008) *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. (4° ed). Buenos Aires: Paidós.
- Efe Salud. (2012). *Diseños que curan*. Recuperado el: 30/09/2015. Disponible en: <http://www.efesalud.com/noticias/disenos-que-curan/>
- El Patagónico. (2015). Jóvenes Empresarios anunciaron para junio la realización del Emprender 2015. Recuperado el: 27/10/2015. Disponible en: <http://www.elpatagonico.com/jovenes-empresarios-anunciaron-junio-la-realizacion-del-emprender-2015-n774661>.

- Filiba, S., Palmieri, R. (2011). *Manual de Marketing Directo e Interactivo*. Buenos Aires: Amdia.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México DF: McGraw-Hill.
- Franklin, E. (1998). *Organización de empresas*. México DF: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Geldres, A. (2015). Con más de 600 alumnos comenzó en Comodoro el Emprender Chubut 2015. [9]. Citado en: Diario Crónica (2015). En el texto: *Con más de 600 alumnos comenzó en Comodoro el Emprender Chubut 2015*. Recuperado el: 27/10/2015. Disponible en: <http://www.diariocronica.com.ar/133606-con-mas-de-600-alumnos-comenzo-en-comodoro-el-emprender-chubut-2015.html>
- Gibbs, J. (2006). *Diseño de Interiores*. Guía útil para estudiantes y profesionales. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- ICE Salud. (2009). *Guía de la empresa saludable*. Barcelona: Treballs Gràfics SA. Disponible en: http://www.cambrabcn.org/c/document_library/get_file?folderId=730804&name=DLFE-75453.pdf
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. (2005). *Responsabilidad Social Empresaria para Pequeñas y Medianas Empresas. Paso a paso para PyMES*. Córdoba: Pugliese Siena. Disponible en: <http://www.seraustral.com.ar/pdf/iarse.pdf>. Recuperado el: 27/09/2015.
- Kalnins, I. (2014). Formas de calcular honorarios. *Arquitectura Clarín*. p. 1.
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. (8° ed). Ciudad de México: Prentice Hall México.
- Municipalidad de Comodoro Rivadavia. (2015). Disponible en: <http://www.comodoro.gov.ar/>. Recuperado el: 01/05/2015.
- Navarro García, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y Práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Raich, M. y Dolan, S. (2009). *Más allá. Empresa y sociedad en un mundo en transformación*. Barcelona: Bresca Editorial.
- Ries, A. (2000). *Las 22 Leyes Inmutables de la Marca*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (1994). *Posicionamiento. El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y el marketing*. Edición revisada. Madrid: McGraw-Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (1999). *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (2006). *Marketing de Guerra*. México DF: McGraw-Hill.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México DF: Prentice Hall.
- Santesmases Mestre, M. (1996). *Términos de Marketing: Diccionario-Base de Datos*. Madrid: Pirámide.

- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing: Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Scheff, J. (2008). *Marketing tras bambalinas*. México DF.: Dirección General de Publicaciones.
- Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (1996). *Administración*. México DF: Prentice Hall Pearson.
- Trout, J. y Peralba, R. (2009). *En busca de lo obvio. El camino más rápido hacia la competitividad*. Madrid: Pirámide Ediciones.
- Trout, J. y Rivkin, S. (2001). *El Nuevo posicionamiento. Lo más reciente sobre la estrategia de negocios #1 del mundo*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Universidad Nacional de Mar del Plata. (2015). *Categorización según niveles de complejidad de los Hospitales*. Disponible en: <file:///C:/Users/Laila/Documents/Facultad/LIC.%20EN%20NEGOCIOS/2%C2%B0%20Cuatrimestre/Investigaci%C3%B3n%20y%20Desarrollo%20/hospitales.html>. Recuperado el: 30/09/2015.
- Vaíllo, A. (2012). *Diseños que curan*. Citado en: *Efe Salud (2012). En el texto: Diseños que curan*. Recuperado el: 30/09/2015. Disponible en: <file:///C:/Users/Laila/Documents/Facultad/LIC.%20EN%20NEGOCIOS/2%C2%B0%20Cuatrimestre/Investigaci%C3%B3n%20y%20Desarrollo%20/Dise%C3%B1os%20que%20curan.html>
- Vega, E. (1989). *Fundamentos de diseño gráfico*. Madrid: Anaya Multimedia. Disponible en: <http://www.eugeniovega.es/paidos/brand.pdf>
- Velilla, J. (2015). *Customer experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias*. Disponible en: <http://www.thecustomerexperience.es/capitulos/capitulo2.html>. Recuperado el: 20/05/2015.

Bibliografía

- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2000). *The Brand leadership*. Nueva York: The free press.
- Aalto A. (1978) *La humanización de la arquitectura*. Barcelona: Tusquets Editores.
- Abarca Cidón, J., Pérez Iñigo Quintana, F. (2011). *Un modelo de hospital*. Madrid: HM Hospitales.
- Albarellos, A. y Vicente, M. (2009). *Marketing y competitividad; nuevos enfoques para nuevas realidades*. Buenos Aires: Prantice Hall.
- Alles, M. (2013). *Comportamiento organizacional*. Barcelona: Gránica.
- Asociación Argentina de Arquitectura e Ingeniería Hospitalaria. (2015). *Anuario 2015*. Buenos Aires. AADAIH.
- Avalos, C. (2010). *La marca: Identidad y Estrategia. Recetas para mejorar la relación entre la marca y sus públicos*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Bambarén Alatrística, C. y Alatrística de Bambarén, S. (2008). *Programa médico arquitectónico para el diseño de hospitales seguros*. Lima: SINCO Editores.
- Batey, M. (2014). *El significado de la marca. Como y porque ponemos sentido a productos y servicios*. Barcelona: Editorial Gránica.
- Borch, F. (1957). Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis. Citado en: Theoria (2006). En el texto: *Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis*. Recuperado el: 09/09/2015. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/299/29915211.pdf>
- Bravo, C. (2013). *Marketing de guerrilla para emprendedores valientes*. Madrid: La esfera de los libros.
- Broto, C. (2008). *Hospitales y centros de salud*. Barcelona: Links.
- Broto, C. (2010). *Complejos hospitalarios*. Barcelona: Links.
- Broto, C. (2014). *Hospitales. Innovación y diseño*. Barcelona: Links.
- Broto, C. (2015). *Espacios para el bienestar*. Barcelona: Links
- Buzzi, M. (2013). Generamos las condiciones para que quien tenga la vocación de emprender pueda hacerlo. [5] Citado en: En tres líneas. (2013). En el texto: *Generamos las condiciones para que quien tenga la vocación de emprender pueda hacerlo*. Recuperado el: 09/09/2015. Disponible en: <http://entreslineas.com/?p=5296>.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Capriotti Peri, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: IIRP-Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

- Capriotti Peri, P. (2015). *Lealtad de marca: un concepto ni tan claro ni tan sencillo*. Disponible en: <http://www.javiervelilla.es/wordpress/2010/12/19/lealtad-de-marca-un-concepto-ni-tan-claro-ni-tan-sencillo/>. Recuperado el: 23/05/2015
- Capriotti Peri, P., Schulze, F. (2010). *Responsabilidad social empresarial*. Santiago de Chile: Ed. Libros de la empresa.
- Cedrés de Bello, S. (2000, enero). *Efectos terapéuticos del diseño en los establecimientos de salud*. Revista de la Facultad de Medicina, 23, (1), 19 - 23. Caracas.
- Cedrés de Bello, S. (2000, julio). *Humanización y calidad de los ambientes hospitalarios*. Revista de la Facultad de Medicina, 23, (2), 93 - 97. Caracas.
- Cervera Fantoni, A. (2008). *Comunicación total*. Madrid: Esic Editorial.
- Chaves, N. y Belluccia, R. (2008) *La marca corporativa. gestión y diseño de símbolos y logotipos*. (4  ed). Buenos Aires: Paidos.
- Cifuentes Canales, C. (2008). *Arquitectura Hospitalaria, Hospitales de Niños en Santiago: "de la humanización del hospital pediátrico, a la arquitectura sanatoria"*. Revista electrónica DU&P, 5 (13). [Revista en línea]. Disponible en: http://ucentral.cl/dup/pdf/13_publicacion_hospitales2.pdf
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social*. Barcelona: Paidos.
- Efe Salud. (2012). *Diseños que curan*. Recuperado el: 30/09/2015. Disponible en: <http://www.efesalud.com/noticias/disenos-que-curan/>
- El Patagónico. (2015). Jóvenes Empresarios anunciaron para junio la realización del Emprender 2015. Recuperado el: 27/10/2015. Disponible en: <http://www.elpatagonico.com/jovenes-empresarios-anunciaron-junio-la-realizacion-del-emprender-2015-n774661>.
- Filiba, S., Palmieri, R. (2011). *Manual de Marketing Directo e Interactivo*. Buenos Aires: Amdia.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México DF: McGraw-Hill.
- Franklin, E. (1998). *Organización de empresas*. México DF: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Freire, A. (2005). *Pasión por emprender: de la idea a la cruda realidad*. Barcelona: Gránica
- Geldres, A. (2015). Con más de 600 alumnos comenzó en Comodoro el Emprender Chubut 2015. [9]. Citado en: Diario Crónica (2015). En el texto: *Con más de 600 alumnos comenzó en Comodoro el Emprender Chubut 2015*. Recuperado el: 27/10/2015. Disponible en: <http://www.diariocronica.com.ar/133606-con-mas-de-600-alumnos-comenzo-en-comodoro-el-emprender-chubut-2015.html>
- Gibbs, J. (2006). *Diseño de Interiores*. Guía útil para estudiantes y profesionales. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.

- Gobé, M. (2005). *Branding emocional*. Barcelona: Divine egg Publicaciones.
- Godin, S. (2008). *La vaca purpura: diferénciate para transformar tu negocio*. México DF: Ediciones Gestión 2000.
- ICE Salud. (2009). *Guía de la empresa saludable*. Barcelona: Treballs Gràfics SA. Disponible en: http://www.cambrabcn.org/c/document_library/get_file?folderId=730804&name=DLFE-75453.pdf
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. (2005). *Responsabilidad Social Empresaria para Pequeñas y Medianas Empresas. Paso a paso para PyMES*. Córdoba: Pugliese Siena. Disponible en: <http://www.seraustral.com.ar/pdf/iarse.pdf>. Recuperado el: 27/09/2015.
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial. (2009). *Diseño en la Argentina. Estudio del impacto económico 2008*. Buenos Aires: INTI.
- Kalnins, I. (2014). Formas de calcular honorarios. *Arquitectura Clarín*. p. 1.
- Kawasaki, G. (2013). *El arte de empezar. El libro para emprendedores más útil escrito hasta la fecha*. Madrid: Ilustrae.
- Kliczkowski H. (2004). *Interiores Minimalistas*. (2° ed). Madrid: Hk Books.
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. (8° ed). Ciudad de México: Prentice Hall México.
- Laveglia, E. (2013). *Como construir una marca exitosa sin publicidad. El caso Café Martínez*. Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.
- Levinson, J. (2009). *Marketing de guerrilla*. Nueva York: Morgan James.
- Margen. (s/f). *Identidad Corporativa*. Madrid: Margen. Disponible en: http://margen.com/docs/Margen_branding.pdf
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico DF: Pearson.
- Martínez, G. (2015). *La arquitectura de marca: un enfoque para optimizar su diseño*. Disponible en: <http://www.aedemo.es/aedemo3/socios/revista75/ad-75-06.pdf>. Recuperado el: 26/05/2015.
- Martínez Herrera, H. (2005). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Mostaedi, A. (2014). *Clínicas y hospitales*. Barcelona: Links.
- Municipalidad de Comodoro Rivadavia. (2015). Disponible en: <http://www.comodoro.gov.ar/>. Recuperado el: 01/05/2015.
- Munuera Alemán, J., Rodríguez Escudero, A. (2007). *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: Esic Editorial.

- Navarro García, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y Práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Deusto S.A. Ediciones.
- Patagonia. (2015). *Comodoro Rivadavia*. Disponible en: http://www.patagonia.com.ar/Comodoro+Rivadavia/2_Comodoro+Rivadavia%3A+Informaci%C3%B3n+general.html. Recuperado el: 01/05/2015.
- Raich, M. y Dolan, S. (2009). *Más allá. Empresa y sociedad en un mundo en transformación*. Barcelona: Bresca Editorial.
- Ries, A. (2000). *Las 22 Leyes Inmutables de la Marca*. Madrid: Mcgraw-Hill.
- Ries, A. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Madrid: Deusto S.A. Ediciones.
- Ries, A. y Trout, J. (1994). *Posicionamiento. El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y el marketing*. Edición revisada. Madrid: Mcgraw-Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (1999). *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*. Bogotá: Mcgraw-Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. (2° ed). Ciudad de México: McGraw Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (2006). *Marketing de Guerra*. México DF: Mcgraw-Hill.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México DF: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México DF: Pearson.
- Santesmases Mestre, M. (1996). *Términos de Marketing: Diccionario-Base de Datos*. Madrid: Pirámide.
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing: Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Santesmases Mestre, M., Merino Sanz, M. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Pirámide.
- Scheff, J. (2008). *Marketing tras bambalinas*. México DF.: Dirección General de Publicaciones.
- Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (1996). *Administración*. México DF: Prentice Hall Pearson.
- Trout, J. y Peralba, R. (2009). *En busca de lo obvio. El camino más rápido hacia la competitividad*. Madrid: Pirámide Ediciones.
- Trout, J. y Rivkin, S. (2001). *El Nuevo posicionamiento. Lo más reciente sobre la estrategia de negocios #1 del mundo*. Ciudad de México: McGraw Hill.

- Universidad Nacional de Mar del Plata. (2015). *Categorización según niveles de complejidad de los Hospitales*. Disponible en: <file:///C:/Users/Laila/Documents/Facultad/LIC.%20EN%20NEGOCIOS/2%C2%B0%20Cuatrimestre/Investigaci%C3%B3n%20y%20Desarrollo%202/hospitales.html>. Recuperado el: 30/09/2015.
- Vaíllo, A. (2012). *Diseños que curan*. Citado en: *Efe Salud (2012). En el texto: Diseños que curan*. Recuperado el: 30/09/2015. Disponible en: <file:///C:/Users/Laila/Documents/Facultad/LIC.%20EN%20NEGOCIOS/2%C2%B0%20Cuatrimestre/Investigaci%C3%B3n%20y%20Desarrollo%202/Dise%C3%B1os%20que%20curan.html>
- Vega, E. (1989). *Fundamentos de diseño gráfico*. Madrid: Anaya Multimedia. Disponible en: <http://www.eugeniovega.es/paidos/brand.pdf>
- Velilla, J. (2015). *Customer experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias*. Disponible en: <http://www.thecustomerexperience.es/capitulos/capitulo2.html>. Recuperado el: 20/05/2015.
- Wilensky, A. (2003). *La Promesa de la Marca. Claves para diferenciarse de un escenario caótico*. Buenos Aires: Temas.