



**Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"**

**SUM "Medardo Vitier Guanche".**

**Carrera Comunicación Social.**

# **TRABAJO DE DIPLOMA**

**Plan Estratégico de Imagen Corporativa al servicio  
del Posicionamiento de Produimport Matanzas en el  
Mercado Estatal.**

**Autor: Angel Danley Rodríguez Martínez**

**Tutor: MSc. Rolando Pérez de Alejo Balmaseda**

**Matanzas, 2009**

# AGRADECIMIENTOS

---

A mi madre por darme el apoyo necesario y estar siempre cuando fue necesario.

A mi abuela por ser la mejor persona del mundo y poder contar con su apoyo y comprensión.

A mi familia por darme una educación correcta y guiarme por un buen camino en la sociedad.

A mi novia por su amor y dedicación incondicional.

A mi tutor Rolando Pérez de Alejo Balmaseda por su dedicación y ayuda prestada para poder lograr este trabajo diploma.

A los trabajadores de la Empresa Produimport Matanzas por su atención y el tiempo dedicado.

Y a todos los que de una forma u otra apoyaron con la realización de este trabajo se les agradece.

A todos un agradecimiento de corazón.

# DEDICATORIA

---

Después de agradecer a todos los que han influido en mí carrera solo me resta dedicar la investigación a:

A mi familia, en especial a mi abuela y mi madre por haberme dado la vida y siempre haber alimentado mis esperanzas de un día llegar a ser licenciado y encaminarme por el camino de la verdad y del bien.

Y a mi hermano por mantenerme vivas esas esperanzas desde que nació, para darle mi ejemplo y fortalecer su educación.

Y a mi novia por siempre estar alimentando esas esperanzas.

# DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

---

Hago constar que soy el único autor de este Trabajo de Diploma realizado en la Empresa Produimport Matanzas como culminación de los estudios en la Carrera Comunicación Social. Declaro que autorizo su utilización en las todas las instancias universitarias que lo necesiten y en especial en la Empresa Produimport Matanzas.

---

*Angel Danley Rodríguez Martínez*

# NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Presidente del Tribunal

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Miembro del Tribunal

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Miembro del Tribunal

\_\_\_\_\_  
Firma

Dado en Matanzas, el día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año 2009.

“Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución”.

# RESUMEN

---

La imagen corporativa constituye un activo de importancia estratégica en la empresa contemporánea. Alcanza una especial relevancia en términos de posicionamiento en la mente de los públicos por su carácter diferenciador y transformador de actitudes respecto a la competencia

La presente investigación se encamina a la elaboración de un Plan Estratégico de Imagen Corporativa al servicio del Posicionamiento de Produimport Matanzas en el mercado estatal. La empresa recientemente ha reorientado su actividad en moneda libremente convertible hacia este nuevo mercado, creando una necesidad de reordenamiento en sus activos intangibles para reforzar su imagen y posicionar estas representaciones de forma ventajosa frente a la competencia.

El Plan Estratégico en su fase investigativa aporta una caracterización de la institución, un análisis minucioso de su entorno a partir de la construcción de una matriz DAFO, una Auditoría Integral de Imagen y un análisis cualitativo de la competencia. Para estos propósitos investigativos fueron necesarios la combinación de métodos teóricos, empíricos y estadísticos que dieron lugar a un levantamiento de las principales problemáticas que atraviesa la empresa para su posicionamiento en el mercado estatal.

El Plan en su fase dispositiva y táctica expone acciones de comunicación ordenadas por prioridades con base en el diagnóstico. Se clasifican en: preliminares, internas y externas que parten de la creación de una Comisión Asesora de Comunicación y un cambio sustancial en sus atributos identitarios como el propio nombre de la empresa Produimport por ECCI una propuesta más atemperada a las nuevas metas institucionales.

# ÍNDICE

---

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>I.1 El concepto de comunicación.....</b>	<b>7</b>
I.1.1 La comunicación en las organizaciones.....	7
<b>I.2 La identidad corporativa o institucional.....</b>	<b>8</b>
I.2.1 Dimensiones de la identidad.....	9
I.2.2 Identidad Visual.....	11
I.2.3 La identidad corporativa como vector diferenciador por excelencia.....	13
I.2.3.1 El identigrama corporativo.....	13
<b>I.3 La imagen corporativa.....</b>	<b>13</b>
I.3.1 Imagen psicológica.....	14
I.3.2 Concepción gestáltica de la imagen.....	15
I.3.3 Dimensiones de la Imagen Corporativa.....	16
I.3.4 Funciones de la Imagen.....	16
I.3.6 El enfoque holístico de la Imagen Corporativa.....	17
I.3.7 Paradigma del Siglo XXI de Costa.....	18
I.3.8 La imagen como activo de la empresa contemporánea.....	20
I.3.9 Marca e Imagen de Marca.....	21
I.3.10 La auditoría de Imagen.....	21
<b>I.4 La reputación corporativa.....</b>	<b>24</b>
<b>I.5 El corporate.....</b>	<b>25</b>
<b>I.6 Posicionamiento.....</b>	<b>26</b>
I.6.1 El concepto.....	27
I.6.2 Los tres pilares del posicionamiento.....	28
I.6.3 Etapas del proceso de posicionamiento.....	28
I.6.4.1 Posicionamiento analítico.....	29
I.6.4.2 Posicionamiento estratégico.....	30
I.6.4.3 Control del Posicionamiento.....	31
I.6.4 Tipos de Posicionamiento.....	31
I.6.5 Posicionamiento. Análisis de riesgos.....	32
I.6.6 El Plan/Estrategia de Posicionamiento.....	33
<b>CAPÍTULO II MATERIAL Y MÉTODO.....</b>	<b>34</b>
<b>II.1 La metodología: tipología y diseño de estudio.....</b>	<b>34</b>
<b>II.2 Métodos generales de la investigación.....</b>	<b>35</b>
II.2.1 Métodos teóricos.....	35
II.2.2 Métodos empíricos.....	36
II.2.3 Método de integración para la elaboración del Plan/Estrategia de Imagen al servicio del posicionamiento.....	38

<b>II.3 Explicación conceptual del Plan/Estrategia de Imagen al servicio del posicionamiento.....</b>	<b>38</b>
II.3.1 Análisis de la situación (Posicionamiento Analítico) .....	39
II.3.1.1 Caracterización de la entidad.....	39
II.3.1.2 Auditoría de Imagen.....	43
II.3.1.3 Selección de métodos y técnicas .....	45
II.3.1.4 Selección de la muestra de la investigación.....	52
II.3.1.5 Análisis de la competencia.....	53
II.3.2 Formulación de los objetivos de Posicionamiento (Posicionamiento Estratégico) .....	53
II.3.2.1 Estrategias de comunicación.....	54
II.3.2.2 Implantación táctica.....	54
II.3.3 Evaluación y Control (Control del Posicionamiento).....	54

## **CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTRATEGIA DE ACCIÓN COMUNICACIONAL..... 55**

<b>III.2 Análisis de la situación.....</b>	<b>55</b>
III.2.1 Análisis del entorno: Matriz DAFO.....	55
III.2.2 Valoración de la población y selección de la muestra .....	58
III.2.3 Resultados de la observación. ....	59
III.2.4 Validez y confiabilidad del cuestionario. ....	60
III.2.5 Resultados del cuestionario.....	61
III.2.6 Resultados de las entrevistas.....	64
III.2.7 Resumen de señalamientos en la Auditoría de Imagen.....	69
III.2.8 Análisis de la competencia.....	70

<b>III.3 Objetivos de posicionamiento.....</b>	<b>72</b>
III.3.1 Estrategias de Comunicación.....	73
III.3.2 Acciones del Plan/Estrategia de Posicionamiento. ....	73
III.3.2.1 Acciones preparatorias o preliminares de Comunicación.....	73
III.3.2.2 Acciones de Comunicación Externa.....	75
III.3.2.3 Acciones de Comunicación Interna .....	79
III.3.3 Implantación táctica.....	81

<b>III.4 Evaluación y Control.....</b>	<b>81</b>
--	-----------

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>83</b>
--------------------------	-----------

<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>85</b>
------------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>86</b>
--------------------------	-----------

## **ANEXOS**

## **INTRODUCCIÓN**

---

La actividad comercial para el consumo en el mercado o comercio interior constituye el centro y objeto de muchas empresas en el mundo. Están comúnmente vinculadas o financiadas a las grandes trasnacionales y monopolios que regulan a través de sus políticas hegemónicas el mercado mundial.

En muy pocos casos el estado soberano de un país controla los niveles de operaciones de las empresas comercializadoras para colocar su objeto sobre las necesidades objetivas del país y sus ciudadanos.

Las capacidades de operación, negociación y financiamiento son variables esenciales que otorgan la medida de eficacia de una empresa comercializadora para subsistir en un mercado internacional plagado de una desigual competencia.

Este tipo de empresas dependen en gran medida de valores intangibles que otorgan a sus productos y servicios un “agregado” que constituye un activo estratégico en el posicionamiento de sus operaciones. La cultura, la identidad, la imagen y la comunicación son herramientas mediáticas de obligada esgrima en la consecución de sus objetivos y metas.

La era de la información y el conocimiento ha quebrado los paradigmas clásicos en la administración y la gestión empresarial revirtiendo los valores existenciales del capital, la organización, la administración, hacia una visión más persuasiva de actividad basada en procesos de valoración y subjetividad que determinan para el hombre actual los indicadores del consumo.

La empresa contemporánea está obligada a la gestión profesional de sus activos intangibles como mejor estrategia para abordar su entorno competitivo. El manejo del corporate como gestión profesional de la imagen a partir de prácticas integradas de la comunicación corporativa, resulta una constante preocupación en el posicionamiento hacia nuevos mercados.

En nuestro país este tipo de empresas se enfrenta al reto de evadir las sanciones económicas que el imperialismo por medio siglo ha potenciado. Resulta común la necesidad de sortear obstáculos en las negociaciones con los proveedores para evitar pérdidas derivadas de estas políticas establecidas por nuestro poderoso vecino.

La Empresa Comercializadora Produimport, ha atravesado diversas etapas desde su origen. En el 2005 se precisa el objeto social de esta entidad, autorizándola a la realización de actividades comerciales mediante contratos, de las relaciones económicas entre las personas naturales y jurídicas.

En estos momentos, opera como empresa comercializadora especializada en el abastecimiento de materiales y útiles de la construcción, químicos, goma, materiales de oficina y útiles, entre otros.

Posee su sede en las instalaciones de la empresa Universal Matanzas, ubicada en la Carretera Central Km 111. Los vínculos entre ambas entidades pueden ser catalogados de positivos, aunque ello trae aparejado niveles de dependencia operativos y logísticos que de una forma u otra han afectado la misión de la empresa.

Produimport Matanzas adquiere sus suministros a partir de la comercializadora central de igual nombre que opera directamente con las firmas y proveedores extranjeros con representación en Cuba.

A pesar de que la actividad desarrollada por Produimport Matanzas es de comercialización, existen relaciones directas con algunos proveedores. Estos nexos han surgido de los grandes volúmenes de mercancía que mueve la empresa a través de estos proveedores. Ejemplos de ello lo constituyen las firmas Gaffer e Iglesias International, dedicadas al suministro de materiales de la construcción, herramientas y pinturas. Estas cadenas de suministro han sido contratadas fundamentalmente para inversiones en el polo turístico de Varadero.

Recientemente se ha orientado la actividad de la comercializadora exclusivamente hacia obras y objetos del sector estatal. Este mercado ha sido trabajado por la empresa regularmente, pero las actuales condiciones obligan al redireccionamiento de la estrategia de la empresa hacia este mercado en forma mayoritaria.

Surge pues la necesidad de enfrentar de forma estratégica el mercado estatal de modo que se adquiriera el liderazgo en la comercialización y suministro de sus principales productos.

El enfoque estratégico del posicionamiento al mercado, a partir de prácticas comunicativas vinculadas a la imagen, identidad y reputación corporativas constituye el móvil para el despliegue teórico - metodológico de la investigación centro de este trabajo de diploma.

El concepto de posicionamiento resulta polisémico y en ocasiones hasta contradictorio en la literatura especializada. No obstante resulta evidente su estrecha relación con prácticas comunicacionales vinculadas a los fenómenos de la identidad, la imagen y la reputación corporativas. El posicionamiento ofrece además dos visiones más o menos generalizables, una dimensión objetiva o material y otra subjetiva. Esta última constituye en efecto la más controversial, resulta difícil medir hasta que punto está latente en la mente del consumidor la empresa con sus productos y servicios. Es en este punto específicamente que se centra la atención de la presente investigación porque a pesar de lo polémico del término “posicionamiento subjetivo”, es considerado por muchos autores vital en las relaciones de la empresa con sus públicos.

La intención de planificar las etapas de esta batalla persuasiva de la empresa por penetrar el ideal de satisfactor de necesidades en sus públicos, estableciendo un espacio cronológico y temporal para el desarrollo de acciones tácticas justifican el término “estratégico”.

La comunicación como único vehículo de traslado de la subjetividad humana, es arma obligada en esta actitud persuasiva de la empresa por ganar la fidelidad de sus públicos externos.

La gestión profesional de la imagen, definida por Villafañe 1996, como idea del corporate, presupone un esfuerzo coordinado por organizar conscientemente los principales valores empresariales, de modo que actúe como imagen intencional de la institución a proyectar mediante la comunicación, el comportamiento y el simbolismo hacia sus stakeholders<sup>1</sup>.

Resulta necesario acotar, además, el interés meramente comunicacional de la investigación. El posicionamiento visto como proceso presupone una lógica vinculada con las variables tangibles del marketing. Cuando el centro de atención radica en factores promocionales (comunicacionales) que “afectan” la actitud del consumidor a partir del manejo de los valores institucionales intrínsecos de la empresa como hándicap para modificar modelos de consumo entonces está denotada como investigación de comunicación aplicada a la producción.

El problema general de la investigación se encuentra delimitado en:

---

<sup>1</sup> Públicos externos.

¿Cómo posicionar Produimport Matanzas en el mercado estatal a partir de la gestión profesional de su imagen corporativa?

Abordar la problemática anterior conlleva dar respuesta a las siguientes interrogantes científicas.

1. ¿Cómo lograr que la empresa se convierta en el estereotipo de la satisfacción de las necesidades vinculadas a sus suministros?
2. ¿Qué signos identitarios potenciar para una clara diferenciación respecto a la competencia?
3. ¿Cómo atenuar la dificultad de identificación que significa su sede en las instalaciones de la Empresa Universal Matanzas?
4. ¿Cómo aprovechar de forma eficaz las herramientas promocionales del marketing para penetrar el mercado estatal?

El Objetivo General de la investigación resulta:

Elaborar un Plan\Estrategia de Imagen Corporativa con vista a lograr un posicionamiento de la Empresa Produimport Matanzas en el mercado estatal de materiales de la construcción, útiles, productos químicos y goma.

Proponiendo los siguientes objetivos específicos:

1. Caracterizar las invariantes del consumo de los productos principales de la empresa y su influencia reguladora en la demanda.
2. Proponer un cambio en la estrategia de diferenciación de la empresa a partir de un fortalecimiento de sus signos identitarios?
3. Diseñar una estrategia para la integración de la comunicación a partir una política corporativa única y de excelencia.

Explícitamente el objeto de la investigación se encuentra focalizado en la gestión comunicativa afín con el desarrollo de una sólida imagen e identidad corporativas en su relación con el posicionamiento estratégico de Produimport en el mercado estatal.

El campo de acción se delimita en la Empresa Produimport Matanzas en su actividad comercializadora en el mercado estatal de materiales de la construcción, útiles, productos químicos y goma.

Para la elaboración de una propuesta de Plan/Estrategia de Imagen Corporativa al servicio del posicionamiento resultan necesarias dos grandes fases: La fase diagnóstica y la fase dispositiva – propositiva.

En la fase diagnóstica se prevé una caracterización minuciosa de la entidad, un análisis del entorno a partir de la construcción de una matriz DAFO en la que la técnica de tormenta de idea constituya la vía para la obtención de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; la auditoría integral de imagen evalúa el estado actual de los indicadores de imagen interna y externa, obteniendo un estimado cualitativo y cuantitativo de la brecha que presenta la imagen percibida o real respecto a la deseada o ideal; para la realización de la auditoría resulta necesario combinar técnicas cualitativas como la observación y la entrevista con otras predominantemente cuantitativas como el cuestionario; por último el análisis de la competencia verificará el estado actual de la empresa respecto a sus competidores, las ventajas y desventajas que presentan en su actividad comercial.

En la fase dispositiva – propositiva se ofrece una propuesta de Objetivos de Imagen Corporativa que constituyen el centro de las acciones previstas y organizadas tácticamente por la estrategia.

El presente informe de investigación está organizado en tres capítulos. El primer capítulo: “Fundamentación teórica de la investigación”, aborda las definiciones, determinantes, funciones y relaciones de los elementos vinculados a los procesos de gestión de Identidad, Imagen y Comunicación.

En el segundo capítulo: “Material y Método”, son expuestas las cuestiones referentes a la metodología que rige la elaboración del Plan, a partir de una propuesta modificada de la metodología de Gestión de la Imagen, propuesta por Sanz, 1994. En el capítulo se describen los procedimientos que deben ser realizados para el cumplimiento de las diferentes etapas del Plan.

En el tercer capítulo: “Resultados de la investigación y Estrategia de acción

comunicacional”, son abordadas las diferentes etapas, que en el terreno, fueron cumplimentadas. Se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación y procesamiento de las técnicas realizadas y las acciones correctivas que responden a los objetivos generales y específicos de imagen corporativa.

Finalmente, se presenta, un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la acción investigativa; la bibliografía consultada; y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de la aplicación de técnicas, procesamiento de información y resultados obtenidos en la realización de la investigación.

# **CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.**

---

## **I.1 El concepto de comunicación**

La comunicación humana constituye una de las capacidades más importantes del hombre, colocándolo en lo alto de la escala evolutiva de la vida en la Tierra. Así como fue decisivo el papel del trabajo en la transformación del mono en hombre, la comunicación surge desde la propia génesis de la civilización como elemento mediador entre la actividad y la experiencia acumulada.

Cuando la comunicación se realiza en contextos sociales, alcanza un espacio conceptual muy amplio y confuso. En primera instancia, resulta un concepto polisémico que Vasallo Lopez, 2001:44) lo define como: "...actividad compleja, un proceso, un área profesional y una disciplina...".

Esto implica la existencia de varios subcampos de estudio en torno al fenómeno de la comunicación: el científico, implicado en las prácticas de producción de conocimiento; el educativo, que se define por prácticas de reproducción de ese conocimiento y el profesional, caracterizado por prácticas de aplicación del conocimiento y que promueve vínculos variados con el mercado de trabajo.

Una definición general de comunicación humana podría ser:

Un proceso dialéctico de construcción de significados compartidos, soportado en un determinado sistema sígnico, que media, y es mediado por la cultura y las competencias de sus actores, alcanzando una doble implicación entre emisor y receptor en el enriquecimiento o degradación de un texto como producto de la acción comunicativa.

### **I.1.1 La comunicación en las organizaciones**

La comunicación en las organizaciones obedece a los principios generales del concepto anterior, aunque se ha de tener en cuenta que no ocurre de forma espontánea en busca de consensos individualizados, sino que obedece a lógicas impuestas por otras clases de intereses de orden colectivo y directivo.

Una organización es una formación social en el que se agrupan con carácter formal personas que obtienen de su actividad laboral el sustento económico y aportan con sus producciones de bienes y servicios a la sociedad en general.

Un elemento determinante en la formación de las organizaciones lo constituye la misión organizacional, estrechamente vinculada a su objeto social y que resume las metas presentes y futuras que se ha trazado la organización para ser aceptada y reconocida por su entorno.

Por todo lo anterior la comunicación en las organizaciones esta ligada a su misión organizacional. Adquiere su personalidad como la suma holística de las relaciones que establecen sus públicos internos y externos.

La comunicación en las organizaciones no debe discriminar la diversidad, pero resulta estratégico hallar cauces comunes en los estilos comunicativos para que la imagen institucional se represente de forma coherente y diferenciable.

Estudiar la comunicación organizacional equivale a identificar los procesos sustantivos que afectan a los grupos formales e informales, los aparatos directivos, las proyecciones de la misma hacia sus públicos externos y trazar directrices estratégicas encaminadas al discurso común aceptado y comprendido por todos sus públicos de contacto.

## **I.2 La identidad corporativa o institucional**

La palabra “identidad” deriva del Latín ídem (que significa “igual”). Seguramente también existe conexión con el Latín idem – titem, que significa “repetidamente”, o “lo mismo cada vez”. (Bernstein. 1986).

La interpretación de identidad derivada de las definiciones del diccionario, a saber, “la característica o condición de completo acuerdo, la similitud absoluta o esencial, unidad de lo existente”.

Inicialmente la identidad fue asociada con “diseño”. Ejemplos: logotipos, estilo corporativo, y vestuario del personal.

Carter (1982) describe la identidad corporativa como “el logotipo o imagen de marca de una empresa, y toda manifestación visual de identidad de una empresa”.

Indudablemente, la combinación de símbolos visuales es una manera rápida y penetrante de transmitir una idea simple sobre la empresa. La “logomoción”, según Wathen (1986),

infravalora los demás factores que influyen en la formación de la imagen de la empresa. Se atribuye a algunos autores alemanes la inclusión del “comportamiento”, que también ha sido denominado “comunicación en el más amplio sentido de la palabra”, como participante en el esquema conceptual de la identidad corporativa (IC). Dichos autores hablan de la identidad como “la autopresentación planificada y operativa de una empresa, tanto interna como externa, basada en la filosofía de la empresa”. (Birkigt y Stadler (1986)).

La autopresentación de una empresa se desarrolla de tres formas diferentes, comportamiento, comunicación y simbolismo.

Finalmente, podemos definir identidad corporativa como la autopresentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación, y el simbolismo, que son sus formas de expresión. (Van Rekom, Van Riel y Wierenga, 1991).

## **I.2.1 Dimensiones de la identidad**

### **Comportamiento**

Sin dudas, el comportamiento es el medio más importante y eficaz por el cual se crea la identidad corporativa de una empresa. En última instancia, son los públicos objetivos los que juzgarán a la empresa por sus acciones. Sin embargo, es posible dar mayor o menor importancia a los determinados aspectos del comportamiento de la empresa por medio de la comunicación y/o el simbolismo.

### **Comunicación Corporativa**

“La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”. (Van Riel, 1990).

Existen tres formas principales en las que se desempeña la comunicación corporativa:

Comunicación de Dirección: La comunicación de dirección resulta la más importante, se utiliza en general para alcanzar los resultados deseados, tales como:

desarrollo de una visión compartida de la empresa dentro de la organización;

establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo de la organización.

Inicio y dirección del proceso de cambio

Otorgar poder y motivación a los empleados. (Pincus, Robert, Rayfield y DeBonis, 1991)

Comunicación de Marketing: La comunicación de marketing contiene, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan la venta de bienes o servicios.

Comunicación organizativa: La comunicación organizativa agrupa todas las formas de comunicación de la compañía en las cuales son menos directos sus intentos por influir en el comportamiento de sus públicos objetivo, constituyendo esto último, su diferencia principal con la comunicación de marketing. Entre las formas de comunicación organizativa encontramos: las relaciones públicas (publicity), asuntos públicos, comunicación ambiental, relaciones con el inversor, comunicación al mercado laboral y comunicación interna.

Birkigt y Stadler entienden como “comunicación en sentido reducido” al envío de mensajes verbales o visuales. Este es el instrumento de identidad corporativa más flexible, y puede utilizarse tácticamente con rapidez. La flexibilidad de la comunicación estriba en el hecho de que es posible transmitir más señales abstractas de forma directa a los públicos objetivos. Una empresa puede, por ejemplo, informar que es innovadora, a sus públicos objetivo, de manera directa. Si el mismo mensaje fuera transmitido por el comportamiento, el proceso sería más largo y laborioso. Al mismo tiempo, no tiene mucho sentido el transmitir a los públicos objetivo cosas que no sean también aparentes en el comportamiento de la empresa.

## **Simbolismo**

Según Birkit y Stadler, esta dimensión deberá armonizar con las otras expresiones de identidad corporativa. Ofrece una indicación implícita de lo que representa la empresa, o, por lo menos, de lo que desea representar. El simbolismo resulta la síntesis expresada en signos de identidad de lo que significa la empresa. Las asociaciones que realizan los públicos a elementos objetivos o subjetivos de la realidad de la organización, su estilo corporativo. Olins, 1989 plantea que se trata principalmente de los elementos visuales que pueden incrementar vinculaciones a corto plazo con una organización...”La cuestión está

en cómo influye el estilo visual de una empresa en su lugar en el mercado, y como se hacen visibles los objetivos de la empresa en este diseño y comportamiento”.

## **Personalidad**

“La manifestación de la autopercepción de la empresa”, (Birkigt y Stadler (1986)). Esto implica que la empresa debe conocerse a sí misma, es decir, debe tener clara imagen de su situación real, para así poder presentarse con claridad a través de su comportamiento, comunicación y simbolismo.

Incluye la personalidad de una empresa, según Rekom (1992), sus intenciones, y la forma que reacciona a los estímulos del entorno.

El conjunto de estos medios constituyen el mix de identidad corporativa (Trelles, Rodríguez 2005). Ellos son los medios a través de los cuales se manifiesta la personalidad de la empresa.

### **I.2.2 Identidad Visual**

Costa define la Identidad visual como el conjunto coordinado de signos visuales por medio de los cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución.

En relación a los signos de identidad visual, existen diversas definiciones, a las cuales se aplican términos que apuntan a elementos visuales diferentes pero que en la mayoría de los casos son los mismos.

Los signos que integran la identidad visual corporativa son de naturaleza: lingüística, icónica, cromática.

La combinación de estos signos conformará una especie de mix de identidad visual que constituirá parte de la acumulación y sedimentación en la memoria social que conforme la imagen global de la empresa.

### **Nombre de la empresa como atributo identitario**

El nombre de la empresa, de la marca o del producto es, de todos los signos indicadores de la identidad, el único de doble dirección, es decir que la empresa lo utiliza para distinguirse así misma, y también el público, los clientes, la competencia, los periodistas,

etc, para referirse a ella, para bien o para mal.

### Características que debe poseer un nombre de marca.

1. Brevedad
2. Eufonía
3. Pronunciabilidad
4. Singularidad
5. Sugestividad
6. Memorabilidad
7. Positividad

### **Logotipo**

Se trata, de hecho, de una traducción visual del nombre legal o de marca, bajo la forma de un “logotipo”. Con esa operación la empresa se incorpora a la memoria visual que es más potente y carismática que la memoria verbal.

El paso de una identidad verbal (nombre) a una identidad visual, es el logotipo. Un logotipo es exactamente una palabra diseñada.

Según Norberto Chaves y Raúl Belluccia en el libro “La marca Corporativa. Gestión y diseño de símbolo y logotipos”; Los logotipos como signos gráficos estables que reproducen el nombre institucional pueden ser de dos tipos: el tipográfico estándar el singular. El primero responde a un modelo de escritura regular y el segundo al de la firma autógrafa. Entre ellos se pueden ordenar una gama de variantes mixtas:

1. Logotipo tipográfico estándar.
2. Logotipo tipográfico retocado.
3. Logotipo tipográfico exclusivo.
4. Logotipo tipográfico iconizado.
5. Logotipo singular.
6. Logotipo con accesorio estable.

### **I.2.3 La identidad corporativa como vector diferenciador por excelencia**

La identidad implica la dialéctica de la diferencia: el ser, o el organismo que es idéntico a sí mismo es, por tanto, diferente de todos los demás.

La identidad es el ADN de la empresa, los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su emprendedor - fundador, y que están inoculados en aquella en el acto de instituir, en el espíritu institucional de la organización. (Costa, 2003)

La estrategia diferenciadora de la empresa estará armonizada por la eficacia en la gestión de su identidad. Una inyección de signos identitarios equivale un salto en el posicionamiento frente a la competencia. La identidad es algo que no se puede fingir mediante artificios comunicacionales, la esencia propia de las organizaciones contradice cualquier intento de falsear la identidad.

¿Por qué todo esto no se puede imitar ni copiar? Por dos razones: porque ha partido de la identidad específica de la empresa, de su originalidad y singularidad profunda; y porque eso ha sido transformado y diferenciado a través de la acción del cómo. Lo que la empresa hace y comunica, no es distintivo sino en el cómo lo realiza. (Costa, 2003).

#### **I.2.3.1 El identigrama corporativo.**

El identigrama corporativo es una representación visual de lo que la empresa es en un perfil específico de análisis. Los identigramas como abstracciones de la esencia de las organizaciones constituyen el primer intento para describir el rumbo de la estrategia de posicionamiento en su fase analítica. Poseen un alto valor utilitario en la comprensión del lugar subjetivo y objetivo que proyecta la empresa sobre sí misma. Surgen específicamente como resultado de un depurado análisis de la situación actual, la misión y visión de la empresa. Constituye también, un esbozo de lo que la empresa es, surgido del diagnóstico, o será con la implantación de la estrategia de imagen.

### **I.3 La imagen corporativa**

La imagen no resulta un concepto únicamente utilizado en el espectro de la gestión empresarial. La Imagen es el resultado de cualquier nivel de abstracción realizado por el cerebro humano que sintetice un fenómeno u objeto, a rasgos comprendidos, clasificados,

relacionados y comparados con la experiencia del portador.

Observada como producto planificado, preparado y conciente resulta como un carrete cinematográfico que está a punto de ser proyectado para que sea decodificado libremente por el público objetivo.

Una definición general de imagen podría ser:

Conjunto de significados por lo que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre un objeto tiene una persona (Dowling, 1986).

En esta definición, el objeto sobre el que se construye la imagen puede ser sustituido por “marca”, organización, institución. En decir de lo anterior, la imagen parece estar determinada tanto por la persona que la percibe como por el objeto sobre el cual se forma.

Una de las definiciones más acabadas resulta la siguiente:

La representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta. (Costa, 2001).

Las imágenes se influyen mutuamente a distintos niveles. Los públicos se forman una imagen de un objeto por medio de cadenas o redes de asociaciones que se van a construyendo durante un período de tiempo como consecuencia de estímulos que se acumulan lentamente. Esto lleva a la formación de un mosaico de impresiones que, en su conjunto, constituyen la imagen.

### **I.3.1 Imagen psicológica.**

Indudablemente al establecer la imagen como una representación, estamos aludiendo a un fenómeno de carácter psicológico. A la vez resulta conveniente la interpretación del concepto en el ámbito social, porque a pesar del creciente interés por el estudio de los procesos formativos de la imagen en la subjetividad individual humana, para la gestión profesional de la imagen en las organizaciones, juega un rol decisivo su interpretación como fenómeno de masas. La psicología social ofrece una visión más acabada de su definición como propensiones estereotipadas de conductas preestablecidas y conscientemente organizadas.

Los procesos formativos de la imagen coinciden esencialmente con aquellos relativos al conocimiento. La mayoría de los rasgos que conforman la imagen, en muchas ocasiones son de orden perceptivo sin llegar quizás a la profundidad de las representaciones y mucho menos de las abstracciones.

El público (grupo, colectivo) a menudo se asocia con estereotipos contruidos sobre bases sensoriales y carentes de una profundización conceptual. La era de la información imprime a gran parte de las prácticas cognoscitivas un carácter de instantáneas incompletas que con la misma velocidad que llegan, inducen la conducta del consumo comúnmente hacia el error. La comunicación cobra poderío sobre otras formas de identidad. Se alteran los ordenes del consumo con el decir (comunicación) de la empresa sin dar lugar a la corroboración con el hacer (comportamiento).

### **I.3.2 Concepción gestáltica de la imagen.**

El término “gestáltica” proviene de una concepción psicológica de la Gestalt, escuela de psicología que se dedicó principalmente al estudio de la percepción. Frente al asociacionismo imperante, la escuela de la Gestalt postulaba que las imágenes son percibidas en su totalidad, como forma o configuración (del alemán, *Gestalt*), y no como mera suma de sus partes constitutivas. En las configuraciones perceptivas así consideradas, el contexto juega además un papel esencial. La escuela de la Gestalt intentó formular las leyes de estos procesos perceptivos.

La imagen corporativa desde esta concepción se construye a partir del siguiente eje:

1. La imagen corporativa es un concepto construido en la mente del público (síntesis, abstracción)
2. A partir de un estímulo no necesariamente real. (Comunicación intencional)
3. Que es corregido por dicho público (trabajo perceptivo).
4. Y cuyo resultado puede explicarse en términos de isomorfismo gestáltico (asociaciones), entre el estímulo (lo que vemos, algo que se parece a lo comunicado por la fuente, pero que no lo es), y la experiencia (lo que conceptualizamos (algo nuevo que puede coincidir o no con la intención de la fuente, pero diferente a lo visto).

### **I.3.3 Dimensiones de la Imagen Corporativa**

#### Autoimagen

Es como aceptan, comprenden y posicionan el público interno (trabajadores) el proceso situacional de la empresa, su evolución histórica, el proyecto empresarial actual, las políticas corporativas, la situación de la institución en el sector, las orientaciones estructurales, sus puntos fuertes y débiles. Se destacan como perciben la evaluación cultural, sus valores, el clima interno, la seguridad, la promisión, los niveles de satisfacción, la eficacia de la comunicación interna, las expectativas, motivaciones y el grado de cumplimiento.

#### Imagen pública

Es el reflejo de la empresa en los diferentes tipos de público. Aquí influye el entorno por medio de la comunicación.

#### Imagen intencional

Es la proyección consciente de la personalidad de la organización a través del hacer, y sobre todo el decir. Es la concertación de los intereses institucionales que serán gestionados por el sistema comunicativo para inducir y/o condicionar las representaciones de los públicos que con ella interactúan.

### **I.3.4 Funciones de la Imagen.**

Según Costa, 2001 se pueden determinar las siguientes funciones de la Imagen.

Destacar la identidad corporativa. La identidad es su ADN. Por esto, y no por otra causa, toda empresa es una, única, diferente e irrepetible.

Define el sentido de la cultura organizacional.

Construye la personalidad y el estilo corporativo.

Refuerza el “espíritu de cuerpo” y orienta el liderazgo.

Atrae a los mejores especialistas.

Motiva al mercado de capitales.

Evita situaciones críticas.

Impulsa nuevos productos y servicios.

Relanza la empresa.

Genera una opinión pública favorable.

Reduce los mensajes involuntarios

Optimiza las inversiones en comunicación.

Acumula reputación y prestigio

Atrae los clientes y los fideliza.

Innova el futuro.

### **I.3.6 El enfoque holístico de la Imagen Corporativa**

El enfoque holístico nace del término HOLÓN: Griego: HOLOS – TODO, y sufijo ON – PARTÍCULA, lo que quiere decir que se representa una entidad bipolar, que se integra por partes, subconjuntos, que constituyen partes y totalidades a la vez, de ahí el carácter semánticamente ambivalente del término, pues reúne el todo y la parte a la misma vez.

El enfoque holístico de Costa consiste en esa visión de la empresa como totalidad, como integralidad, como unidad intrínseca, como organismo vivo, al modo en que se le concibe en el enfoque sistémico.

Costa en su libro: “La Imagen Corporativa en el Siglo XXI” establece:

“La imagen de una empresa no es un elemento secundario ni una moda, es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciado y duradero que se acumula en la memoria social..es un supravlor que se impone más allá de la variabilidad de los productos y servicios, a los que al propio tiempo ampara. La imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a los que inyecta identidad, personalidad y significados propios exclusivos”

Para el pensamiento holístico, el todo es más que la suma de sus partes, pues integra niveles de interacción, parte de la transversalidad presente en la comunicación, de su carácter transdisciplinario, de la interacción entre el todo y la parte, pues la empresa es un todo y a la vez es una parte, se apoya en la dinámica de las interacciones y en la necesidad de establecer un principio sinérgico<sup>2</sup> de coordinación.

El sistema holista trata de la interacción de varios niveles de subconjuntos semiautónomos ramificados en subconjuntos de orden inferior sucesivo.

Para la lógica holárquica la estructura de los niveles jerárquicos de la empresa se produce no a partir de cadenas de mando o de obediencia, sino de niveles de funcionalidad, la lógica que impera es circular y se opone a la causalidad lineal.

### **I.3.7 Paradigma del Siglo XXI de Costa**

El Paradigma del siglo XXI desarrollado por Joan Costa es un modelo que sustenta totalmente el análisis hecho en las páginas anteriores sobre la relación dinámica y de interdependencia que existe entre las políticas funcionales<sup>3</sup> y formales<sup>4</sup> de la organización: Identidad, Cultura, Acción, Comunicación e Imagen. (Costa, 2001: 210-239)

El esquema a continuación nos ayudará a explicar este modelo:(Costa, 2001: 210)

---

<sup>2</sup> Sinergia, en medicina, acción conjunta de dos o más drogas, músculos u órganos. El término se aplica de manera especial a la acción combinada de 2 o más drogas que resulta más poderosa que la suma de sus efectos cuando se administran por separado.

<sup>3</sup> Término utilizado por Villafañe. Se refieren al modo de hacer de la organización en función de su actividad fundamental, ya sea de producción o servicios.

<sup>4</sup> Término utilizado por Villafañe. Se refiere al sistema débil de la organización -comunicación, cultura, identidad- encaminadas directamente a la construcción de la imagen deseada o intencional en sus públicos.

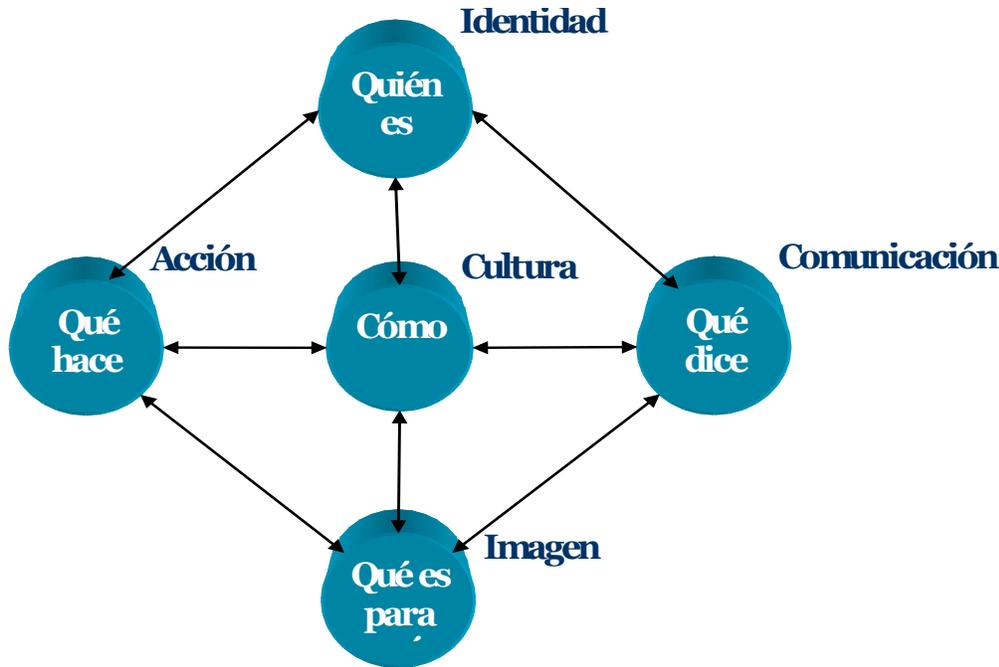


Figura 1.1. Paradigma del siglo XXI

Como podemos observar el esquema está formado por dos ejes: uno vertical y otro horizontal. El eje vertical interrelaciona la **identidad** –principal elemento diferenciador, desde donde parte el resto – con la **imagen** –fin último, elemento que sintetiza los demás-. Horizontalmente están interconectadas las **acciones** –relacionadas directamente con la producción, lo que hace la entidad- y a las **comunicaciones** –quienes a su vez posibilitan el desempeño de las acciones en las relaciones de producción y permiten el equilibrio interno con el entorno de la organización: comunica lo que es y hace la empresa. En el centro de la encrucijada está la **cultura** – el cómo la empresa es, hace y comunica lo que es y lo que hace dentro y fuera de la organización; es el que da sentido y valor diferenciador al conjunto-.

De igual manera todos los polos están relacionados e interdependientes unos de otros. Es decir, toda organización basa sus modos de hacer y de relacionarse en su identidad. Luego ese determinado modo, manera de accionar –o sea, su cultura- es lo que singulariza y diferencia a la organización. En esa singularidad está la clave para su identificación – fortalecimiento de la identidad-, y por tanto, su posicionamiento en la mente de los públicos. Esta realidad organizacional se logra obtener, y al mismo tiempo se proyecta y manifiesta hacia adentro y hacia fuera de la organización, mediante el concurso de la comunicación

organizacional – “que no se refiere solo a los mensajes o actividades puramente comunicativas –es decir cuyo fin último es comunicar- sino también a los actos, comportamientos, mediante los cuales todas las empresas, quiera o no, transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas” (Mínguez, 2000). A partir de la forma en que se comunica su identidad, su estilo de hacer, se va conformando en el público una imagen que condiciona su actitud –positiva o negativa- con relación a la institución.

De ahí que el sistema de comunicación sea integral y programado. Integral en cuanto al enfoque sinérgico de todos los recursos e instrumentos de imagen de la empresa, lo cual se consigue mediante la adopción de un modelo general para la gestión de comunicación; y programada como medio para eliminar la aleatoriedad e incoherencia en mensajes y discursos comunicativos. (Villafañe, 1997: 32-33).

### **1.3.8 La imagen como activo de la empresa contemporánea**

No resulta casual el alto porcentaje de gastos que las grandes empresas asumen como inversiones para la construcción y mantenimiento de su imagen. La imagen y su estadio superior, la reputación, constituyen poderosas armas que la empresas manejan para su sobrevivencia y adaptación a la variabilidad de las leyes ciegas del mercado.

Un producto siempre traerá asociado un contenido de imagen que dibuje para los consumidores un espacio agregado a la mera satisfacción de una necesidad o deseo. La imagen no solo es la caracterización subjetiva de la empresa y sus producciones, también puede lograr el establecimiento de un ideal común entre los productores y los consumidores.

Comúnmente se pueden palpar los efectos de la imagen en la formación de categorías sociales en los que los públicos de la empresa se identifican. Los consumidores son capaces de condicionar el consumo de un determinado bien o servicio con un estilo determinado de vivir.

La imagen afecta a sus públicos y los integra a su “mundo” en forma de grupos estables susceptibles a medición.

La imagen deriva en activo para la empresa contemporánea porque siempre acompaña su actividad. Sus productos, servicios o intereses sociales siempre llevarán el sello distintivo

de una imagen más o menos pulida que revierte importancia estratégica dada su posibilidad de persuasión hacia la fidelidad de sus públicos.

### **I.3.9 Marca e Imagen de Marca**

Existe en el mundo actual una tendencia bien marcada a la potenciación de “megamarcas”, porque las personas, además de comprar productos, compran imagen. La imagen se convierte en un factor clave de decisión. Pasa a ser un producto en sí misma.

La marca es un signo visual, un distintivo gráfico que la empresa registra en propiedad e incorpora a sus productos con el fin de hacerlos identificables de inmediato, memorizables y diferentes a sus competidores.

La imagen de marca es el conjunto de cuatro grandes facetas correlativas, donde cada una determina la siguiente:

- Como imagen es la idea que el consumidor se forma a través de la presentación de la relación calidad – precio, ventajas y satisfacciones.
- En consecuencia, la imagen es un auténtico valor añadido al producto, un “algo más” que se ofrece y que es apreciado por el público comparándolo con otros. Es un factor de preferencia de compras y de facilidad de consumo.
- Como valor añadido, es un elemento motivante para el mercado y en este sentido, la imagen de marca es un activo para la empresa.
- Este activo debe ser gestionado, lo cual es función del marketing, y así, la imagen de marca es un instrumento estratégico, que puede jugar en la política de precios, de promociones, de diversificación, de desarrollo, etc.

### **I.3.10 La auditoría de Imagen**

Un acercamiento al estado real en que los públicos de una organización perciben la imagen de la empresa obliga al establecimiento de técnicas globales que estimen las percepciones integradoras que poseen dichos públicos del modo de actuar o comunicar de la organización.

La imagen corporativa, por definición, constituye un vector estratégico de toda empresa, de obligada referencia e investigación. Costa la evalúa como el principal activo de la empresa.

Pero quizás, lo más significativo resulta que toda investigación de imagen remite inmediatamente a un análisis multivariado de atributos o características, por lo general comunicables que tienen su génesis en la identidad.

Uno de los más citados conglomerados teóricos para su investigación es la **auditoría de imagen**. En este sentido, la auditoría de imagen es una revisión orientada de todo el sistema corporativo global cuyo objetivo primordial es conocer el estado de los recursos de imagen de la entidad y proceder para su optimización. (Pedrotti y Rossi 2001:2).

Toda auditoría de imagen consta de tres partes o dimensiones:

- Autoimagen
- Imagen intencional
- Imagen Pública

Para Villafañe la **auditoría de imagen** consiste en “una revisión orientada de todo el sistema corporativo global, cuya finalidad primordial es conocer el estado de los recursos de **Imagen** de la entidad y proceder a su optimización, recomendando para ello un conjunto de políticas y actuaciones concretas que refuercen la coordinación, integración y sinergias de todos los instrumentos de **Imagen** y comunicación de la misma”. (Villafañe, 1997:47).

Para la realización de la auditoría, tiene en cuenta las tres dimensiones enunciadas anteriormente, a las que considera variables para los fines de la labor investigativa: autoimagen, imagen intencional e imagen pública, donde para valorar la autoimagen, se establece como ítems o aspectos a examinar: el análisis situacional de la empresa, la cultura corporativa, los recursos humanos y el clima interno, el cual comprende, tanto el estudio de la evolución histórica de la misma, con una valoración determinada del proyecto empresarial actual, sus políticas corporativas, su situación en el sector, la orientación estratégica y sus puntos fuertes y débiles.

La evaluación cultural, debe servir para determinar el estado actual de la misma, sus valores dominantes y la auto percepción corporativa.

La estrategia de los recursos humanos, posibilita conocer cómo se gestionan, la importancia que se concede a la formación, la selección del personal, las necesidades y resultados de la capacitación, etc.

Importante resulta el análisis del clima interno para evaluar los aspectos relacionados con la seguridad, promoción, participación, y los niveles de satisfacción, eficacia de la comunicación interna, expectativas y motivaciones de los empleados.

Para el examen de la **imagen intencional**, propone como ítems el examen de la identidad visual, y la comunicación interna, externa y corporativa, entendida ésta última como la comunicación de la dirección de la entidad que requiere consideración particular.

En cuanto a la identidad visual de la empresa, se requiere comprobar cual es el estado corporativo de ésta y el grado de adecuación a su manual de normas de identidad visual.

Referente a la comunicación de la empresa se debe determinar cuales son los recursos de comunicación, propios y ajenos, que están siendo utilizados, los criterios seguidos y los resultados obtenidos, con el fin de poder diseñar una estrategia de comunicación que mejore esta función corporativa.

Para lograr los resultados deseados en términos de **imagen intencional** es necesario eliminar el espontaneísmo, empirismo y lograr la coordinación necesaria entre lo funcional y lo formal, por una parte, y en los diversos elementos que conforman lo formal por la otra, con un adecuado enfoque sinérgico de comunicación. La coordinación aportaría la necesaria coherencia al discurso, la sinergia ofrecería solidez, y la planificación establecería límites al espontaneísmo. (Costa, 1995:5).

Para el estudio de la **imagen pública**, Villafañe, considera el examen del entorno en toda su amplitud y propone estudios de medios de comunicación, cuyo objeto de análisis es la naturaleza cualitativa de la empresa, debiéndose tomar en consideración a los distintos líderes de opinión representativa de los distintos entornos de la empresa.

La finalidad del análisis de los medios de comunicación, es procesar y evaluar la información que estos suministran sobre la empresa e inferir a partir de ahí un perfil de imagen que dichos medios proyectan de la misma.

A partir de los resultados arrojados por la auditoria de imagen, se logra un diagnóstico de lo que el autor denomina recursos de imagen, lo que permite entonces el diseño de los programas normativos y los planes y estrategias de comunicación que conforman la otra parte de la gestión de comunicación.

La entidad debe lograr que las imágenes publica e interna se mantengan en estrecha relación, siendo importante aclarar que, la interconexión entre estos dos tipos de imágenes

es un resultado de los esfuerzos sistemáticos y conscientes por parte de la organización y que no se da fuera e independiente de la voluntad de esta, a la manera de las leyes o las regularidades.

Para ello la organización puede emplear la Imagen Intencional que es la proyección que se ofrece de la empresa y el producto (servicio), a través del hacer y el decir, la cual debe transmitirse a través de todos los medios de comunicación como un mensaje singular repetidamente, que debe expresarse con símbolos, a través de medios escritos y audiovisuales, en la atmósfera, en acontecimientos sociales y por el propio personal.

La imagen intencional debe cumplir un papel orientador, informando al público externo las cualidades que tiene la organización y su producto que pudieran hacerlo más atractivo para ese público que busca satisfacer necesidades específicas e informar, al público interno, la imagen que tienen la organización y el producto en el público externo.

#### **I.4 La reputación corporativa**

La reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando esta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo que le confiere un carácter estructural ante sus públicos prioritarios. (Trelles, 2005)

A pesar de la ineludible relación entre los conceptos de imagen y reputación pueden encontrarse diferencias substanciales que pueden diferenciarlos, entre ellos encontramos:

1. El origen distinto de la reputación respecto al de la imagen: La reputación corporativa es la expresión de la identidad de la organización, mientras la imagen lo es de la personalidad corporativa.
2. El carácter estructural y permanente de la reputación frente al carácter coyuntural de la imagen: la reputación se sustenta en bases bien definidas y estructuradas logradas a través del comportamiento corporativo; la imagen por su parte se forma sobre pilares que obedecen en gran medida a los objetivos logrados por la comunicación en secuencias episódicas, su formación es el resultado exitoso del aprovechamiento de las oportunidades coyunturales que ha atravesado la empresa y que la comunicación con su velocidad y adaptabilidad ha posibilitado.

La reputación es un activo, medible en términos de beneficios organizacionales, de forma más exacta que los otorgados por la imagen.

La reputación constituye un arma de enfrentamiento a períodos de crisis. Sostiene la organización cuando los pilares objetivos e incluso su imagen actual, se encuentran afectados. La reputación es el ingrediente fundamental de la fidelidad del consumidor.

## **I.5 El corporate**

La óptica estratégica del valor de la imagen induce como es lógico a un movimiento profesional de su gestión. El corporate surge pues como el esfuerzo integrado de la gestión profesional para la formación de la imagen corporativa. Es la acción comunicativa coordinada de carácter global que las empresas acometen para la construcción de su personalidad corporativa y su capacidad para ser transmitida como un flujo permanente hacia sus públicos objetivo.

En la presente investigación este concepto juega un rol decisivo porque presupone el modo operativo de ejercitar en la práctica la acción comunicativa al servicio de la imagen.

El corporate puede ser configurado a través de las siguientes dimensiones:

1. Labor transformadora de una comisión (comité) asesor de comunicación (CAC).
  - a) Conformación del grupo bajo el mando de un especialista (director) de comunicación.
  - b) Inclusión de las propuestas estratégicas del CAC en la toma de decisiones del aparato directivo de la empresa.
  - c) Conocimiento y aceptación de los públicos internos como órgano rector de la comunicación en la empresa.
  
2. Relación existente entre misión, identidad, imagen y comunicación.
  - a) Capacitación en el ejercicio de la gestión de la imagen como actividad de participación colectiva
  - b) Ejercitación de la comunicación corporativa como nexo entre la identidad y la imagen.

3. Configuración de los atributos identitarios como mensajes conscientemente organizados por el CAC.
  - a) Organización de los mensajes atendiendo a sus grados de percepción, atención y memorización.
  - b) Mantenimiento de la identificación de marca, simbología gráfica e identidad cromática.
  - c) Mantenimiento de la identidad cultural ligada a la historia, evolución, valores y misión social de la institución.
  
4. Estudio sistemático del efecto o impacto de las políticas de comunicación corporativa en los públicos objetivos de la empresa.
  - a) Aplicación de herramientas investigativas que permitan evaluar el estado actual de la imagen percibida por los públicos a través de auditorías integrales de los activos intangibles corporativos.

## **I.6 Posicionamiento**

El Posicionamiento es posiblemente uno de los conceptos más manejados en el mundo del management actual y, sin embargo, es uno de los peor entendidos a la hora de definirlo y de ponerlo en práctica.

Lo que parece claro y todos hemos asumido, es que en los primeros tiempos del siglo XXI, el Posicionamiento es una base fundamental para todas aquellas organizaciones que pretendan diferenciarse y tener una larga vida. Con el poder de negociación y elección en manos del cliente, con empresas globalizadas que compiten en todo el mundo, con innovaciones constantes que dejan obsoletos los productos y servicios en escaso tiempo y con una competencia cada vez más feroz, parece claro que hoy más que nunca se cumple una de las leyes de Ries en la que comentaba que la verdadera batalla se juega en la mente del consumidor.

Y es ahí donde el Posicionamiento adquiere una relevancia básica y fundamental. A pesar de ello, son pocas las compañías que acometen una estrategia clara de posicionamiento. Tanto es así, que en las escuelas de negocio más relevantes, muchos de sus docentes todavía siguen hablando del ejemplo de posicionamiento de la marca Volvo como equivalente de seguridad como uno de las muestras paradigmáticas de posicionamiento, aun a pesar de que la firma de automóviles hace tiempo que perdió dicho posicionamiento. Esto es fruto de la dificultad para encontrar ejemplos de empresas que hayan realizado un trabajo de posicionamiento adecuado en los últimos tiempos.

### **I.6.1 El concepto**

A la hora de plasmar el concepto de Posicionamiento, la definición más extendida es la de que Posicionamiento es el lugar que ocupa nuestra marca en la mente del consumidor. Aun siendo un definición bastante ajustada y sencilla, el Posicionamiento tiene un factor que no aparece en esta definición, cual es la competencia. Y tampoco queda muy claro que queremos decir con la palabra lugar.

El Posicionamiento, por tanto, podríamos definirlo como la imagen percibida por los consumidores de mi compañía en relación con la competencia. El primer concepto de importancia es que, efectivamente, el Posicionamiento es una batalla de percepciones entre mi marca y mi compañía y la de los competidores.

Y el segundo concepto de interés, es que al ser el ámbito de las percepciones, se juega sobre todo en la mente del consumidor. Es por ello que en el proceso de Posicionamiento, no solo cuentan las acciones que desde la empresa desarrollemos, sino que también dependerá de los públicos de interés que afecten a nuestra comunicación y de las percepciones del consumidor, así como de las acciones desarrolladas por la competencia.

El Posicionamiento así entendido nos lleva a poner en marcha *un proceso de análisis tanto interno como externo para conseguir la imagen ideal en la mente del consumidor frente a la competencia*. Una de las dudas que pueden surgir ante esta definición es la diferencia que existe entre imagen y posicionamiento.

#### Imagen y posicionamiento

La diferencia fundamental es que la imagen es cómo perciben los consumidores a la empresa y sus producciones, mientras que el posicionamiento es cómo perciben los

consumidores a la empresa frente a la competencia. Es la competencia el factor que hace que la imagen y el posicionamiento sean diferentes. La marca puede compartir factores o atributos de imagen con otras marcas, pero el posicionamiento en la mente del consumidor siempre será diferente de esas otras marcas.

### **I.6.2 Los tres pilares del posicionamiento**

Existen tres pilares que son básicos para entender el fenómeno del Posicionamiento. *El primero es el de **identidad***, que debe ser comprendido como lo que nuestra empresa realmente es.

El segundo es *la **comunicación***, que representa lo que la empresa pretende transmitir al público objetivo.

El tercer pilar es *la **imagen percibida***, que es el cómo realmente nos ven los consumidores.

Cualquier organización que tenga una intención seria de poner en marcha una estrategia de Posicionamiento, debe tener en cuenta estos tres aspectos.

Respecto a la identidad, será necesario realizar un análisis interno para saber lo que la empresa realmente es. Una vez realizado, se pone en marcha un proceso de comunicación para intentar transmitirlo a los diversos públicos. Una parte de esta comunicación será controlada, y será tanto interna (con comportamientos de los empleados, la cultura, la misión y visión...) como externa, a través de la promoción. Otra parte, inevitablemente, no será controlada por la organización, sino que quedará en manos de los medios de comunicación y de otros medios y soportes a través de los cuales se realizan dichas comunicaciones.

### **I.6.3 Etapas del proceso de posicionamiento**

Gestionar el posicionamiento equivale al manejo orgánico de la identidad, comunicación e imagen. Costa nos muestra a través de su Paradigma del Siglo XXI, el camino que recorre la Identidad para transfigurarse en imagen. La cultura aparece como prisma mediador modificando la exactitud del proceso de origen (identidad) hasta su destino final en la mente del público objetivo (imagen).

Pareciese que el proceso de posicionamiento obedece a las mismas condicionantes de la formación de la imagen. Realmente tienen un gran sendero en común. Un plan de imagen al que se incorpore un análisis profundo de las influencias y espacios ganados por la competencia en la mente del consumidor, resulta en un Plan de Posicionamiento.

De otra parte al ser la imagen la materia prima esencial del posicionamiento, y constituir la comunicación un proceso de obligada referencia en el proceso formativo de la imagen, puede asegurarse que el proceso investigativo del posicionamiento se resume a las invariantes diagnósticas de comunicación al servicio de la imagen respecto a la competencia.

El método más común para la implementación de planes, programas y campañas promocionales y de comunicación es el conocido como RACE.

El método RACE, combina 4 fases en pensamiento estratégico comunicacional:

1. Research: Investigar.
2. Communication: Comunicación.
3. Action: Acción.
4. Evaluation: Evaluación.

Tomando este referente genético del posicionamiento con base en la comunicación, se logran identificar dos grandes dimensiones en el proceso de posicionamiento, una fase investigativa o analítica y una fase dispositiva – ejecutiva o estratégica, denominadas en síntesis: posicionamiento analítico y posicionamiento estratégico, respectivamente.

#### **I.6.4.1 Posicionamiento analítico**

En esta primera etapa, se debe fijar exactamente el posicionamiento actual que posee la empresa. Consiste en analizar, de manera interna la identidad corporativa, examinando la misión, visión, cultura, objetivos y atributos a proyectar, de manera externa, la imagen percibida por los grupos de interés, la imagen de la competencia y los atributos más valorados por el público objetivo al que nos dirigimos, con el fin de conocer cuál podría ser el posicionamiento ideal.

Con el posicionamiento analítico, conseguiremos fijar cuál es nuestro posicionamiento actual con respecto a la competencia y en el contexto en el que competimos, y cuáles son los atributos que debemos potenciar para conseguir un posicionamiento ideal.

Si detallamos un poco más los pasos a seguir en dicho posicionamiento analítico, veremos que a la hora de analizar la identidad corporativa, elaboraríamos lo que académicamente se denominan ideogramas e identigramas, que son representaciones visuales de lo que es hoy en día nuestra identidad y lo que pretendemos que sea (ideograma) y de los atributos a proyectar (identigrama).

Estas dos representaciones están formadas por un conjunto de atributos que, debidamente ponderados, representan el dónde estamos y el dónde queremos estar, así como los respectivos gaps en este proceso. Una vez realizado este análisis, habremos fijado exactamente nuestra identidad.

Ahora resta el analizar la información externa de la competencia, del público objetivo de nuestro contexto y de los atributos más valorados o preferencia ideal. La mejor forma de aproximarnos a esta información es a través procesos investigativos permanentes, las cuales, normalmente comenzarán con el examen de datos secundarios y de fuentes externas e internas, para pasar posteriormente a la obtención de datos primarios mediante investigaciones cualitativas y cuantitativas, que nos permitan conocer exactamente qué imagen percibida tienen los consumidores de nuestra organización, qué imagen tienen de la competencia y qué posicionamiento sería el ideal.

#### **I.6.4.2 Posicionamiento estratégico**

En esta fase, la dirección decide con los resultados obtenidos en el Posicionamiento Analítico, unos atributos y unos objetivos a poner en marcha, una estrategia de mensaje, una estrategia de medios y un plan de acciones tácticas a ejecutar para poner en marcha dicho Posicionamiento.

Este proceso, por tanto, comienza con un imagograma o representación visual de la verdadera imagen a transmitir o ideal al que queremos llegar tras la anterior etapa. Una vez representado, se decide el mensaje, los medios y los soportes en los que debemos poner en marcha la comunicación, sabiendo que dicha comunicación es en parte controlada y en parte no lo es porque se produce a través de medios que influyen en el resultado de la

misma. Por último, se definen las acciones concretas que se van a realizar para obtener dichos resultados.

### **I.6.4.3 Control del Posicionamiento**

Una vez realizado este proceso, es necesario que midamos la eficacia de nuestra comunicación a través del análisis nuevamente de nuestra identidad e imagen percibida. Si es coincidente con nuestros objetivos, nos mantendremos vigilantes y realizaremos trabajo de mantenimiento del posicionamiento. Si no es coherente con lo planificado, se tomarán las medidas pertinentes para llegar al objetivo fijado.

Por tanto, la estrategia de posicionamiento es algo vivo, que siempre debe estar presente en la agenda de los directores, y que no es estático, ya que la competencia y las percepciones de los consumidores cambian de forma constante, por lo que el trabajo de posicionamiento ha de ser continuo.

### **I.6.4 Tipos de Posicionamiento**

En realidad, hay tantos tipos de posicionamiento como permita nuestra imaginación y nuestra capacidad para conocer las preferencias, comportamientos y actitudes de los consumidores. Sin embargo, existen algunos que son bastante comunes y que se suelen manejar con asiduidad:

- Posicionamiento por atributos: es el más clásico. Se trata de conocer bien nuestros atributos y comunicar sobre todo aquél que mejor trabajamos y que más valorado sea por el público.
- Posicionamiento respecto a la competencia: aquí se trata de compararnos con la competencia para que la gente nos sitúe. Este posicionamiento es muy típico de marcas que desean adquirir relevancia en una categoría en la que acaban de entrar como nuevos competidores.
- Posicionamiento por precio: en aquellos mercados donde el precio es una variable fundamental, muchas empresas deciden enfocarse a este posicionamiento. Su desventaja es que es frágil y no genera lealtades.
- Posicionamiento por metas: muchas marcas se posicionan como la mejor opción para que el consumidor consiga sus metas.

- Posicionamiento por comportamiento: otras compañías se identifican con determinados comportamientos de los consumidores.
- Posicionamiento por uso: muchas empresas posicionan su marca o producto en función del uso que el consumidor da al mismo.
- Posicionamiento por beneficios buscados: este posicionamiento consiste en averiguar los beneficios buscados por los consumidores en el producto o servicio, e identificarse con el mismo como la mejor forma de conseguir dicho beneficio.
- Posicionamiento geográfico y demográfico: muchas marcas se identifican con variables puramente geográficas como países o demográficas, como productos específicos para determinadas razas, niveles educativos...
- Posicionamiento por estilo de vida: aquí se trata de posicionarse como una marca que se relaciona con determinados estilos de vida.
- Posicionamiento como líder de categoría: es el típico de las marcas creadoras de la categoría, aunque este posicionamiento debe ir acompañado de otros como el estilo de vida o beneficios buscados para ser más permanente.
- Posicionamiento por calidad: al igual que por el precio, podemos distinguir la marca por la calidad del producto.
- Posicionamiento por combinación: muchas marcas se posicionan como las mejores para combinar con otras opciones. Este posicionamiento está surgiendo con fuerza en estos tiempos gracias a la confluencia de sectores y al auge del marketing colaborativo entre organizaciones de mercados complementarios.

### **I.6.5 Posicionamiento. Análisis de riesgos**

Para finalizar, cuando se pone en marcha este proceso de posicionamiento, es importante saber que podemos enfrentarnos a los siguientes peligros:

- Sobreposicionamiento: esto ocurrirá si hemos acotado tanto nuestro posicionamiento que el contexto en el que se mueve nuestra marca ha quedado tan reducido que limita la extensión de la misma a otras categorías.
- Subposicionamiento: la marca tiene un posicionamiento indiferenciado del resto de marcas y no destaca.

- Posicionamiento dudoso: los atributos elegidos a comunicar no tienen un reflejo fiel en las características del producto o servicio y el consumidor duda de su veracidad.
- Posicionamiento confuso: se afirman demasiados atributos del producto y ninguno arraiga con fuerza suficiente en la mente del consumidor.

El posicionamiento es un proceso que se trabaja de manera constante y a largo plazo, y que es imposible conseguir un posicionamiento coherente y consistente si no se ha implicado a toda la organización en este proceso, si no hay un apoyo claro de la dirección y si no se comunica de forma adecuada a todos los empleados y colaboradores de la empresa.

### **I.6.6 El Plan/Estrategia de Posicionamiento**

El Plan/Estrategia de posicionamiento consta de las mismas etapas de su ancestro el Plan/Estrategia de Imagen; solo que resulta necesario un esclarecimiento en cuanto a la salida que van a derivar sus dos dimensiones, la analítica y la estratégica, unido a una permanente atención al papel de la competencia como determinante en la obtención de un espacio en los esquemas de valoraciones que a nivel psicológico ocurren en el consumidor. Básicamente pueden enunciarse las siguientes etapas o momentos en un plan de posicionamiento.

#### **Posicionamiento Analítico**

- Análisis de la situación.
- Auditoría de Imagen.
- Análisis de la competencia.
- Formulación de Objetivos de Posicionamiento.

#### **Posicionamiento Estratégico**

- Estrategias de comunicación.
- Implantación táctica.

#### **Control del Posicionamiento**

- Evaluación

## CAPÍTULO II MATERIAL Y MÉTODO.

---

### II.1 La metodología: tipología y diseño de estudio

Para ello fue necesario la combinación de métodos de análisis, cuantitativos y cualitativos, o sea, se utilizó una metodología mixta, puesto que, según Sanz de la Tajada, para analizar los fenómenos multivariados intangibles, como la Imagen e Identidad Corporativa, es necesario una multiplicidad de técnicas, que pretendan analizar la mayor cantidad de aristas posibles y con el grado de profundización deseada; donde se integren métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas, para así complementar la indagación de datos, percepciones y sentido de la realidad de la empresa. Puesto que ambas, por separado, contienen limitaciones que atentan contra el esclarecimiento del fenómeno objeto de estudio. Es por ello que en la presente tesis se han combinado técnicas cualitativas y cuantitativas.

El tipo de estudio que llevaremos a cabo será de tipo descriptivo y **exploratorio**, ya que el objetivo es examinar el estado actual del posicionamiento del servicio objeto de estudio que presta la Consultoría Jurídica Internacional Sucursal Varadero, tema que no había sido abordado antes, permitiéndonos aumentar el grado de familiarización con el mismo.

Se propone un estudio **no experimental**, puesto que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador. Lo que hacemos, es observar fenómenos tal y cómo se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

No se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, es decir, no se tiene control directo sobre dichas variables, no se puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Además se presenta un **diseño transeccional descriptivo**, porque tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables, o sea, nos

presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas u objetos, en determinado momento.

## **II.2 Métodos generales de la investigación**

La presente investigación combina métodos teóricos y empíricos. Esta variedad se encuentra dada en la necesidad de analizar los fenómenos a partir de generalizaciones y especificidades en los que resulta viable la utilización de ambos tipos de métodos. Los métodos teóricos aportan los principios generales a seguir para afrontar la problemática, mientras los empíricos constituyen la materialización práctica en el terreno en la que participa el investigador activamente frente al objeto de la investigación.

### **II.2.1 Métodos teóricos**

Los métodos teóricos de la investigación científica aportan el modo de conducir las interpretaciones de los instrumentos utilizados con apego a la teoría científica seleccionada, en aras de analizar las causas del problema abordado. Aportan las aristas esenciales a analizar en los procesos considerados como determinantes.

Los utilizados por la presente investigación son:

**Análisis - Síntesis:** presente en toda la investigación, conduce hacia el estudio valorativo de influencias de los factores que intervienen en la configuración del posicionamiento. Permite constatar el estado real del problema, diseñar la propuesta de actividades y arribar a conclusiones.

**Inducción - Deducción:** Las habilidades en la utilización de este método permiten analizar los fenómenos desde dos perspectivas diferentes: desglosándolo en porciones o subproblemas de más clara medición, y de otra parte expresa la ventaja de analizarlos como parte de un problema mayor que lo modifica y articula, además de ser dependiente en algún grado del primero. Es decir permite razonar de lo particular a lo general y de lo general a lo particular.

**Enfoque de sistema:** Es una guía importante para el análisis inicial por su carácter organizativo y orientador. Puesto que se manifiesta desde que se comienza a planificar la idea de la investigación; qué, quiénes, cómo, cuándo, para qué; además permite la

posterior concepción de la propuesta de actividades, a fin de encauzar las mismas hacia un mejor posicionamiento de la entidad en el mercado estatal.

**Histórico - lógico:** Posibilita el estudio de la manifestación concreta de la problemática. Además permite analizar el desarrollo evolutivo de los activos intangibles y su gestión profesional, así como hacer pausas en acontecimientos pasados que constituyen hitos para los objetivos de la investigación, todo ello en función de la materialización del posicionamiento real de la entidad en sus públicos objetivo.

## **II.2.2 Métodos empíricos**

**Revisión bibliográfica y documental:** Es útil para identificar exactamente la línea de investigación, el problema y el modo más conveniente de abordarlo. La asunción de posiciones teórico – metodológicas determinadas resulta esencial para establecer el punto de partida, el rumbo y el destino final de la investigación.

Permite además la revisión literaria del tema de estudio para la elaboración del marco teórico, dando así los elementos teóricos-conceptuales para la conformación de la investigación.

Se debe interpretar la información que de cierta manera posee relación con el objeto de estudio, a fin de tener una idea sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.

**Encuesta:** Es una técnica de recogida de información para un análisis cuantitativo. Para ello, se utiliza un listado de preguntas escritas el cual se denomina cuestionario.

El investigador debe seleccionar o crear las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel cultural de las personas que van a responder el cuestionario.

Por medio del cuestionario se logra identificar o conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde.

Las encuestas pueden producir información sobre características socioeconómicas, actitudes, opiniones, motivos y conducta abierta. La aplicación de dicha técnica posee varias ventajas para el investigador, dadas por, la facilidad en su empleo, la posibilidad de

estandarizar los resultados, coste reducido y rapidez en la ejecución y posibilita una reflexión profunda sobre los resultados.

Aunque la aplicación de cuestionarios conlleva riesgos como:

- La falta de sinceridad en las respuestas (deseo de causar una buena impresión o de disfrazar la realidad).
- La tendencia a decir "sí" a todo.
- La sospecha de que la información puede revertirse en contra del encuestado, de alguna manera.
- La falta de comprensión de las preguntas o de algunas palabras.
- La influencia de la simpatía o la antipatía tanto con respecto al investigador como con respecto al asunto que se investiga.

**Entrevista:** Es una técnica para obtener datos, consiste en un diálogo entre dos personas: El entrevistador (investigador) y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación y por lo tanto debe de conocer de las técnicas esenciales para llevar a cabo un entrevista debido a las exigencias de este método.

Existen diversos tipos de entrevistas:

- Entrevista estructurada: cuestionario previamente establecido y el entrevistador debe ceñirse en todo momento a las preguntas, a fin de que la información recogida sea uniforme.
- Entrevista semi-estructurada: cuestionario generalmente poco extenso donde el investigador no necesariamente debe ceñirse a las preguntas preestablecidas por lo que tiene cierta libertad para desarrollar el diálogo.
- Entrevista libre o en profundidad: Se desarrolla a partir de objetivos definidos con anterioridad, donde el fin no es realizar preguntas sino que el entrevistado emita sus opiniones.

**Observación:** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

Entre los tipos de observación podemos citar, la observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

**Estadísticos:** Es una técnica que se aplica para analizar los datos y la información obtenida a partir de los cuestionarios aplicados.

### **II.2.3 Método de integración para la elaboración del Plan/Estrategia de Imagen al servicio del posicionamiento.**

Particularmente, en la presente investigación se utiliza el método conocido en la comunidad científica de la comunicación como RACE (Research, Action, Communication, Evaluation). Este método generaliza todo el actuar frente al propósito de transformar los intangibles corporativos, a través de acciones comunicativas para el logro de un salto cualitativo en el posicionamiento de la empresa Produimport Matanzas. El método integra las etapas del Plan/Estrategia: la investigación o diagnóstico de la situación; la acción – comunicación a partir de la propuesta de un programa de acciones; y la evaluación y control presente en todas las anteriores etapas como seguimiento al cumplimiento de las metas parciales y generales del Plan/Estrategia.

### **II.3 Explicación conceptual del Plan/Estrategia de Imagen al servicio del posicionamiento.**

La elaboración de un Plan/Estrategia de Posicionamiento obedece estrictamente a sus fases que a la vez constituyen dimensiones. El posicionamiento es un proceso y al conceptualizarlo y operacionalizar sus elementos estructurales debe ser asumido este

hecho. Por este motivo se propone como etapas del Plan/Estrategia de Posicionamiento las siguientes:

1. Análisis de la situación (Posicionamiento Analítico)
  - a) Caracterización de la entidad
  - b) Auditoría de Imagen
  - c) Selección de los métodos y técnicas
  - d) Selección de la muestra de la investigación.
  - e) Análisis de la competencia.
2. Formulación de Objetivos de Posicionamiento (Posicionamiento Estratégico)
  - a) Estrategias de comunicación
  - b) Implantación táctica.
3. Evaluación y Control (Control del Posicionamiento)

### **II.3.1 Análisis de la situación (Posicionamiento Analítico)**

#### **II.3.1.1 Caracterización de la entidad**

En sus inicios la empresa fue creada como Empresa Central de Abastecimiento y Venta de Productos Químicos y Gomas (PRODUIMPORT) dentro del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), sus productos eran distribuidos y vendidos por las unidades básicas Emsuna de todas las Empresas Universales del país, ya que estas eran las únicas que llevaban la divisa del Ministerio. Luego de desaparecer la Emsuna la empresa ya mencionada pasa a convertirse en Imperatora y comercializadora PRODUIMPORT y transformándose en parte su objeto social.

Desde sus inicios la entidad se ha encargado de las importaciones y comercializaciones del MINCIN, siendo la diferencia entre una y otra el aumento de su cartera de productos y el accionar de al entidad ahora entendido como comercializadora ya no importadora al pasar esta directamente al Ministerio, quedando como resultado de esta división una importadora y una comercializadora.

Resultados económicos del año 2008

Plan(anual)	1 500 000	Los productos mas vendidos fueron gomas, pinturas y materiales de construcción.
Real	869 000	

### Misión

Comercializar productos, útiles y materiales de la construcción, químicos y goma, en moneda libremente convertible, para el sector estatal tomando como premisa una eficaz y eficiente gestión de los recursos humanos, materiales y financieros, como vía para la obtención de ingresos y el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales.

### Visión

Ser líder en el mercado de productos y materiales de la construcción, químicos y goma, contando para ello con una fuerza laboral de elevado nivel profesional, un alto comprometimiento de los recursos humanos, una efectiva estrategia de comercialización de sus productos, un adecuado control directivo de las operaciones y apego total a los principios y normas de la Revolución y el socialismo.

### **Principales riesgos comerciales**

1. Actividad de la competencia, específicamente de Comercializadora Escambray y Cimex.
2. Disponibilidad financiera para enfrentar los pagos de obligaciones contraídas por ventas de productos en los plazos establecidos en el contrato. (Cadenas de impagos).
3. Limitaciones tecnológicas que impiden la comunicación por estas vías y el ejercicio del marketing directo mediante correos electrónicos o soportes digitales.
4. Escasos recursos para la comunicación externa que imposibilita el conocimiento públicos de sus actividades.
5. Limitaciones en la transportación que imposibilita cumplir las obligaciones con el cliente.

## 6. Inestabilidad de los productos en la plaza.

### **Estructura de la entidad:**

Directora: 1

Almaceneros: 2

Comercial: 1

Dependientes de Almacén: 2

Facturadora: 1

Total de Trabajadores: 8

Informática: 1

Nota: En el caso de los almaceneros y dependientes de almacén pertenecen al igual que sus locales a la empresa Universal Matanzas.

### **Cartera de productos:**

#### **Instrumentos, materiales y accesorios de Construcción:**

- Cerámicas para Pisos
- Cerámicas para Revestimientos
- Cemento de Cola
- Carretillas
- Pala
- Picos
- Taladros

- Sierras con accesorios
- Cajas de herramientas
- Brochas
- Cubos
- Escaleras
- Andamios
- Juegos de Baños y errajes
- Llaves y duchas
- Falso techo

#### **Productos Químicos:**

- Pinturas
- Cloro
- Desincrustante
- Acido de Batería
- Detergente Liquido
- Diluyentes de Pinturas
- Productos de Piscina

**Gomas: (de distintas medidas)**

**Útiles:**

- Mesas plásticas
- Sillas
- Tumbonas de playas
- Porta papeles
- Cestos
- Haraganes
- Trapeadores
- Escobas
- Lapiceros
- Carpetas
- Presilladoras
- Ponchadoras
- Presillas de todo tipo

**Útiles de Oficinas:**

- Hojas

**Cientes Actuales:**

- ❖ Empresa Universal
- ❖ Poder Popular
- ❖ Empresa de Comercio
- ❖ Empresa Eléctrica
- ❖ Vivienda
- ❖ Emexcon (Comercializadora Escambray)
- ❖ MINAZ
- ❖ MINAGRI
- ❖ Iglesias
- ❖ Cultura Provincial
- ❖ Salud Pública
- ❖ Comunales
- ❖ Empresa Inversionista de Varadero

**Cientes Potenciales:**

- MINED
- Cadenas de Tiendas Recaudadoras de Divisas (TRD, Cubalse, Panamericana, Caracol)
- Cadena Palmares
- Proyectos Constructivos de la Revolución (Batalla de Ideas)
- Principales Proveedores:

- Firma Importadora GAFER
- ADA
- Iglesias Internacional
- SALINA
- ALCON III
- TOKMAKJIAN
- OMS

### **Competidores**

Comercializadora Escambray (Esta comercializadora pertenece al Ministerio de la Construcción y en muchos de los casos se convierte en cliente de la Comercializadora Produimport Matanzas)

Comercializadora Cimex .

#### **II.3.1.2 Auditoría de Imagen**

La auditoría de imagen puede definirse de manera operativa como un levantamiento de los activos intangibles que afectan la imagen en su intención global en la empresa. Se basa en dos frentes de atención: La imagen interna o autoimagen y la imagen externa o imagen pública.

La investigación de autoimagen se configura a partir de las premisas que se acumulan en la memoria de los públicos internos y que constituyen el ideal que poseen de la organización de la que son parte. En este sentido se debe investigar en torno a la comunicación interna, el comportamiento y clima organizacional, la gestión de los recursos humanos, el simbolismo organizacional, el liderazgo, entre otros elementos constitutivos de la autoimagen corporativa.

La imagen pública, por su parte, constituye la representación de la empresa para sus públicos externos: clientes y otros grupos de atención que aunque no pertenecen a la organización afectan notoriamente sus resultados. Investigar la imagen pública equivale a

indagar sobre el estado promocional de la organización hacia sus consumidores y proveedores. La investigación de marketing en su aspecto promocional puede abrir el camino hacia un conocimiento pleno del estado de satisfacciones objetivas y subjetivas de los públicos externos

La auditoría de imagen ofrece una visión integradora y global del estado de formación de la imagen corporativa a partir del análisis de las percepciones y necesidades de los públicos objetivo.

Para la implementación de la auditoría de imagen deben ser relacionadas los dos conceptos principales manejados en la investigación: El Posicionamiento y el Corporate. Es decir la imagen interna y externa de la organización como dependencia de la gestión profesional de la comunicación en la misma. A esta necesidad obedece el siguiente árbol de dependencias conceptuales y operacionales.

## **Desglose conceptual – operacional de la imagen al servicio del posicionamiento**

### **Dimensión 1**

#### **Imagen en Posicionamiento Analítico**

##### **Indicadores internos**

- Formulación correcta de la Misión y grado de conocimiento y compromiso de los Recursos Humanos con ella.
- Cultura organizacional
- Atributos identitarios.

##### **Indicadores externos**

- Imagen institucional percibida
- Imagen de la competencia
- Valoración de atributos identitarios favorecidos por el consumidor

### **Dimensión 2**

#### **Imagen en Posicionamiento Estratégico**

##### **Indicadores**

- Estrategia de mensajes

- Estrategia de Medios y soportes.
- Plan táctico

### **Corporate. Desglose operacional.**

#### **Dimensión 1**

##### **Labor transformadora de una comisión (comité) asesor de comunicación (CAC).**

- a) Selección de especialista responsable de la comunicación (DIRCOM).
- b) Inclusión de la comunicación en la estrategia institucional.
- c) Conocimiento y aceptación de los públicos internos como órgano rector de la comunicación en la empresa.

#### **Dimensión 2**

##### **Relación existente entre misión, identidad, imagen y comunicación.**

- a) Capacitación en el ejercicio de la gestión de la imagen.
- b) Ejercitación de la comunicación corporativa como nexo entre la identidad y la imagen.

#### **Dimensión 3**

##### **Configuración de los atributos identitarios como mensajes conscientemente organizados por el CAC.**

- a) Organización, significado e intencionalidad de los mensajes
- b) Identificación de marca, simbología gráfica e identidad cromática.
- c) Identidad cultural.

#### **Dimensión 4**

##### **Estudio sistemático del efecto o impacto de las políticas de comunicación corporativa en los públicos objetivos de la empresa.**

- a) Investigación del estado actual de la imagen percibida por los públicos.

### **II.3.1.3 Selección de métodos y técnicas**

La primera etapa de la fase de diagnóstico en el posicionamiento analítico transcurre con la selección de los métodos y técnicas que permitirán la recogida de la información necesaria para una interpretación de la situación actual de la imagen al servicio del posicionamiento de Produimport en el mercado estatal matancero.

### **- Validez y confiabilidad del cuestionario a partir de una prueba piloto.**

En la prueba piloto se seleccionará una muestra aleatoria de la población externa bajo un muestreo simple, y se le aplicará al cuestionario referido a Imagen Pública que aparece en el **Anexo IV**. El objetivo de la prueba piloto es comprobar la validez y confiabilidad del cuestionario a aplicar.

**La validez** de contenido, es el grado en que nuestro instrumento realmente mide lo que pretendemos evaluar.<sup>5</sup> Se comprueba con la correlación ítem – total, que se obtiene utilizando el Paquete Informático SPSS<sup>6</sup>. En este caso concreto se considera un valor del coeficiente  $r = 0.40$  como adecuado para ser tomado como criterio de retención del ítem de la escala.

**La confiabilidad**, la cual mide el grado de consistencia del cuestionario, en este caso fue establecida por el método del Coeficiente Alpha de Cronbach, con el criterio de que si un coeficiente de confiabilidad es igual o mayor que 0.70 significará, entonces, que existe buena consistencia interna de la escala de medición en los cuestionarios aplicados. El coeficiente Alpha de Cronbach se puede determinar con gran facilidad utilizando el sistema estadístico SPSS para Windows.

Es importante señalar en este momento que siempre que se utilizan escalas como las referidas anteriormente, resulta de obligado carácter, la aplicación de métodos que aseguren la confiabilidad y validez del cuestionario propuesto en materia de recopilación y procesamiento de su información. Sin resultados en este sentido la investigación se sustentaría sobre bases poco sólidas desde una perspectiva científica.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Hernández S, R y colaboradores. (1996): Ob. Citada.

<sup>6</sup> SPSS. Statistical Package for Social Sciences.

<sup>7</sup> Ruiz B, C (1988): Uso y abuso de la Escala Likert en la Investigación Psicoeducativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Investigación y Postgrado, Volumen 3, No 1. Venezuela. P. 101.

El **cuestionario** (Ver **Anexo IV**) será aplicado a los clientes de la empresa con vista a medir las percepciones y actitudes de los mismos en torno a la imagen que se han representado en sus relaciones con la empresa. Para definir los indicadores a medir en el cuestionario se ha tomado como referencia el desglose operacional de los conceptos: Posicionamiento y Corporate, que constituyen a la vez la guía de toda la auditoría de Imagen. Al ser aplicadas a los clientes se tomarán aquellos indicadores descritos y relacionados de ambos conceptos vinculados con los públicos externos de la organización, quedando evaluados mediante el cuestionario los siguientes indicadores:

<b>Característica de imagen pública evaluada en el cuestionario</b>	<b>Indicador de auditoría de Imagen a que se refiere</b>
<b>1,3, 6, 7, 14, 17</b>	Organización, significado e intencionalidad de los mensajes
<b>9, 10, 11</b>	Identificación de marca, simbología gráfica e identidad cromática.
<b>2, 4, 5, 8</b>	Capacitación en el ejercicio de la gestión de la imagen
<b>12, 13, 15</b>	Ejercitación de la comunicación corporativa como nexo entre la identidad y la imagen.
<b>16</b>	Imagen de la competencia
<b>18</b>	Identidad cultural

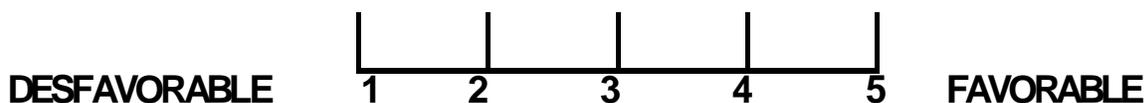
El cuestionario se aplica con el objetivo de conocer, según la percepción de los clientes, la calidad, eficacia y comunicación de la entidad, y por consiguiente su satisfacción al respecto, la preparación profesional del personal, la fidelidad que le conceden a la institución e imagen que perciben de la misma.

Para la tabulación del cuestionario se utiliza la **Escala Likert**, la cual consiste un conjunto de ítems presentados en formas de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada característica de imagen pública y se pide al sujeto que coloque su percepción de estado

en una escala de cinco valores (Muy Desfavorable, Desfavorable, Ni favorable ni desfavorable, Favorable y Muy Favorable) (1, 2, 3, 4,5).

A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones<sup>8</sup>.

Cuando las afirmaciones sean positivas las categorías se representarán del 5 al 1, donde estar más de acuerdo implica una puntuación mayor. En cambio si son negativas, se califican al contrario de las positivas, o sea, se irá de 1 al 5 donde estar más de acuerdo implica una puntuación menor. En este caso la puntuación mínima es 1 y la máxima de 5. A continuación se representa gráficamente.



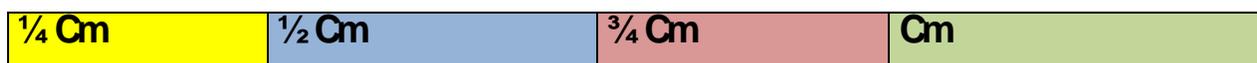
Con la finalidad de obtener una evaluación de la imagen percibida y su brecha con respecto a la imagen ideal se ejecutan los siguientes procedimientos:

1. Se elabora una tabla donde en las filas se describen las características evaluadas y en las columnas los elementos muestrales seleccionados.

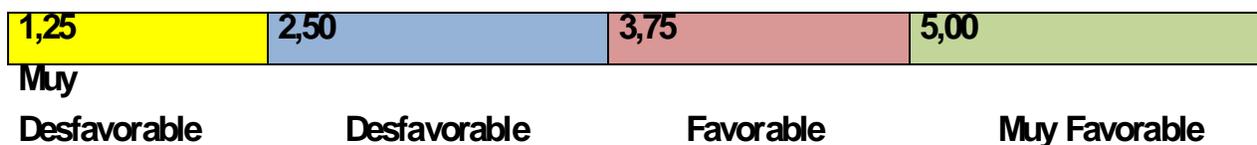
<b>Elementos muestrales (Clientes)</b>					
<b>Características</b>		1	...	N	<b>Total</b>
	1				
	2				
	3				
	.				
	.				
	18				
				<b>Total</b>	

<sup>8</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO. "Metodología de la Investigación". Editorial Félix Varela. La Habana 2003.

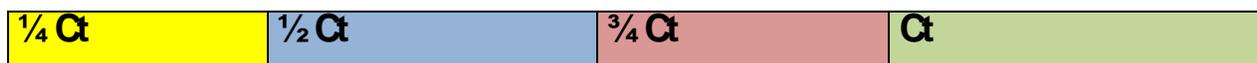
2. Se ubica para cada indicador la percepción de estado de la característica por el encuestado en una escala entre 1 y 5 que se corresponden con los estados cualitativos del cuestionario (Muy Desfavorable, Desfavorable, Ni Favorable ni Desfavorable, Favorable y Muy Favorable).
3. Se puede obtener la máxima puntuación para cada indicador ( $C_m$ ), multiplicando la cantidad de encuestados ( $C_e$ ) por cinco:  $C_m = C_e \times 5$ .
4. Para obtener la puntuación total de imagen pública ( $C_t$ ), se tiene en cuenta además la cantidad de indicadores ( $C_i$ ), resultando:  $C_t = C_e \times C_i \times 5$ .
5. Se definen cuatro estados: Muy Desfavorable, Desfavorable, Favorable y Muy Favorable. Se obtienen las puntuaciones máximas por estado (4) para cada indicador, asumiendo:  
 $\frac{1}{4} C_m$  ;  $\frac{1}{2} C_m$ ;  $\frac{3}{4} C_m$  y  $C_m$ .
6. Se ubica el resultado por indicador precisando en que cuadrante se encuentra la suma los resultados por filas como subtotal para la característica de imagen pública (P).



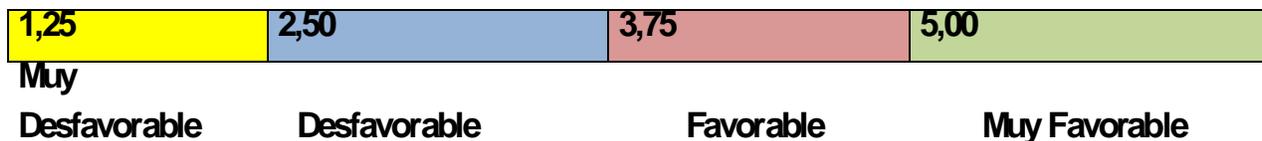
7. Se llevan los resultados a una escala entre 1 y 5, dividiendo el subtotal obtenido entre la puntuación máxima y multiplicándola por 5. Se valora su posición en el cuadrante correspondiente de forma análoga.



8. Se obtiene un total determinado por la suma de los subtotales parciales por indicador (P) y se ubica en el cuadrante correspondiente de la escala siguiente.



9. Se lleva a una escala entre 1 y 5 de forma análoga a los subtotales por indicador.



Se hace necesario, además de evaluar el estado final de la imagen pública, un estimado de percepción de cada indicador para determinar con más precisión donde se encuentran las áreas más críticas de la imagen pública y poder accionar de forma prioritaria ante ellas.

Una vez determinados los valores por indicador ( $P_i$ ) y de imagen pública en general ( $P$ ) se calcula la brecha por indicador ( $B_i$ ) y la brecha global de imagen pública ( $B$ ) atendiendo a:

$$B_i = 5 - P_i$$

$$B = 5 - P$$

En la investigación, se pretende emplear además, **entrevistas**. Se determinó aplicarlas a todo público interno de la entidad puesto que la población es pequeña y manejable.

De acuerdo con las características de los tipos de entrevista se considera que la apropiada para emplear al director del centro, es la entrevista a profundidad donde permitirá que el entrevistado emita sus opiniones a través objetivos trazados previamente. (Ver Guía de la Entrevista a la Dirección en **Anexo II**)

Para el resto de los trabajadores se utilizará la entrevista semi-estructurada, pues en dependencia del desarrollo de la entrevista, quien la realiza pregunta, sin un estricto orden, en busca de la información que les pueda interesar en relación con la función e importancia del sujeto entrevistado, donde una pregunta conlleva a la siguiente. (Ver Guía de la Entrevista a Trabajadores en **Anexo III**)

En ambos casos se pretende profundizar en cuanto a la planificación del mensaje, medios y soportes empleados; comunicación corporativa, directiva; todo lo referente a la imagen, autoimagen, identidad corporativa, identidad visual, comportamiento, así como la

importancia que le conceden a estos aspectos para un mejor posicionamiento de la entidad.

Para el procesamiento de las mismas será necesario un análisis cualitativo, donde se recoja las opiniones más repetidas.

Se aplicará también, **la observación directa no participante y estructurada** (Ver Anexo I), realizada sobre una Guía de Observación, en la cual se recoge la información desde afuera, sin que el investigador intervenga en el hecho o fenómeno investigado. La observación se realiza con el objetivo de conformar un criterio propio alrededor de los fenómenos que intervienen en la conformación de la imagen y su repercusión en el posicionamiento de la entidad en el mercado estatal.

La observación se efectúa durante un período delimitado por los meses de enero a marzo de 2009, teniendo en cuenta los parámetros descritos en la guía y las posibles interconexiones de los hechos para su análisis científico.

La **Matriz DAFO** es una técnica que resume y relaciona las principales características del entorno, en función del desarrollo u obstaculización del objeto de estudio. El análisis DAFO –Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, es un recurso imprescindible que facilita la identificación de la

En una investigación de posicionamiento es vital el análisis competitivo del servicio. La matriz DAFO otorga importantes reflexiones en torno a ello.

El análisis interno está relacionado con las Fortalezas y Debilidades del negocio, aspecto sobre los cuales los dirigentes tienen cierto control. Las Fortalezas y Debilidades son siempre aspectos relativos a las propias capacidades de los promotores, que condicionan de alguna forma el planteamiento del proyecto.

Se puede definir como Fortalezas, aquellos factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales apoyarse para el cumplimiento de la misión. Mientras que las debilidades son aquellos factores que representan aspectos de debilidad ante la competencia, los cuales deben ser superados.

Por otra parte, el análisis externo esta enfocado a las oportunidades que ofrece el mercado y a las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado. Las Oportunidades y Amenazas son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de

alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia; es decir, juegan en cierto modo a futuro.

Las oportunidades son factores del entorno, el que la compañía no puede influir, pero donde se podría desarrollar acciones de marketing disfrutando de ventajas competitivas. Por su parte, las amenazas, constituyen retos procedentes de una tendencia o desarrollo desfavorable del entorno para la entidad, sobre el cual no se puede influir y que conduciría a una pérdida de posicionamiento de la empresa en el mercado, en ausencia de políticas comerciales adecuadas.

El análisis DAFO se realiza mediante una matriz de interdependencia y se establecen niveles de relación entre ellos a través de diferentes interrogantes que denotan interrelación entre un elemento y otro:

- ¿Si la fortaleza x permite aprovechar la oportunidad y?
- ¿Si la fortaleza x permite atenuar la acción de la amenaza y?
- ¿Si la debilidad x imposibilita aprovechar la oportunidad y?
- ¿Si la debilidad x acentúa la acción de la amenaza y?

Para la obtención de indicadores del entorno DAFO se hace necesaria la aplicación de una técnica de trabajo en grupo, la tormenta de ideas, con el objetivo de obtener los elementos que configuran la Matriz.

**Tormenta de Ideas:** La tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas. Un grupo seleccionado de personas exponen sus ideas de modo espontáneo, sin obedecer a limitación ni esquema alguno, con la oportunidad de ir perfeccionando las ideas propias y las de otros.

Se deben estimular ideas específicas y tangibles, no ideas abstractas u opiniones.

#### **.II.3.1.4 Selección de la muestra de la investigación**

Para la selección de la muestra se emplea un muestreo no probabilístico (muestreo por cuotas) donde la selección es informal, o sea, la elección de los sujetos no depende de que todos tiene la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de los que van a realizar el cuestionario. En este caso se ha determinado encuestar a los compradores de los clientes actuales con los cuales la empresa trabaja actualmente. Se tendrá en cuenta la

frecuencia del intercambio comercial con Produimport.

En el caso de las entrevistas la muestra seleccionada es total debido al reducido número de trabajadores de la empresa y la necesidad de una diversidad de criterios alrededor del fenómeno investigado.

### **II.3.1.5 Análisis de la competencia**

Esta fase resulta obligada en cualquier estrategia de posicionamiento. Se trata de obtener una valoración y comparación acerca del estado de significación que para los públicos externos poseen las empresas que comparten los mismos segmentos del mercado o satisfacen las mismas necesidades que la organización analizada. La obtención de la mayor cantidad de información sobre la competencia posibilita un reordenamiento constante de la estrategia organizacional. La orientación al mercado obedece, entre otros, al principio darwinista de la adaptabilidad necesaria para obtener la supervivencia. El conocimiento de la estrategia de la competencia constituye una oportunidad para el encuentro de las mejores soluciones en el entorno tan cambiante de los mercados. Para este fin se habilitan en el propio cuestionario algunas características de Imagen Pública vinculadas con la percepción de la empresa respecto a la competencia. Las entrevistas ayudarán a una profundización en este tema mediante preguntas organizadas para este efecto.

### **II.3.2 Formulación de los objetivos de Posicionamiento (Posicionamiento Estratégico)**

Una vez concluida la fase ejecutiva del posicionamiento analítico, resulta necesaria una delimitación estratégica del destino concreto del Plan/Estrategia de Posicionamiento. Las soluciones a los puntos neurálgicos, analizados en el diagnóstico de Imagen, serán dispuestos a modo de objetivos de posicionamiento, ellos constituirán una guía para el trabajo y modelarán el sistema de control para los aparatos directivos responsables de la materialización de las acciones propuestas.

### **II.3.2.1 Estrategias de comunicación**

Partiendo de los objetivos de posicionamiento propuestos, se han de trazar las líneas generales que regirán las comunicaciones internas y externas en la empresa. Aunque se propongan acciones de índole organizativa, siempre estará la comunicación mediando los procesos complementarios (no comunicacionales) del Plan de Posicionamiento. Las estrategias de comunicación parten de un esquema de significados que la empresa querrá formar en la mente de sus públicos. Lo anterior constituye una fase dispositiva que dará substancia a las acciones también expresadas en esta fase.

Las acciones serán implementadas atendiendo a tres grandes grupos:

- Acciones organizativas o logísticas
- Acciones de comunicación interna.
- Acciones de comunicación externa.

### **II.3.2.2 Implantación táctica**

Otra fase del Posicionamiento estratégico lo constituye el modo en que se organizan las acciones en cuanto a espacio, tiempo y nivel de responsabilidad en su ejecución. La implantación táctica norma como han de desarrollarse las acciones, estableciendo parámetros medibles para el control de la actividad de las comisiones y grupos encargados.

### **II.3.3 Evaluación y Control (Control del Posicionamiento)**

La evaluación y el control realmente están presentes en todas las etapas anteriores. El control siempre será un recurso para corregir tanto los defectos de la estrategia como para advertir los incumplimientos de la fase de implantación táctica. Al igual que el posicionamiento analítico se sustenta en la investigación a partir de aplicación de técnicas para la medición del estado de cambio provocado por la aplicación del Plan/Estrategia de posicionamiento.

## **CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTRATEGIA DE ACCIÓN COMUNICACIONAL**

---

El Plan/Estrategia de Imagen Corporativa contó con dos etapas en su aplicación metodológica: la etapa científica investigativa, consistente en la revisión bibliográfica y documental, con la consecuente aplicación de métodos teóricos y el análisis de la situación de Produimport Matanzas; y la etapa de resultados, que abarca, la formulación de objetivos de posicionamiento, las estrategias de comunicación, la propuesta para la implantación táctica de las acciones y el esquema de evaluación y control para dicho plan.

### **III.2 Análisis de la situación**

El análisis de la situación se configuró a partir de los resultados de:

1. La elaboración de la matriz DAFO de la institución como técnica para el análisis del entorno.
2. Auditoría de Imagen: Como resultado de la observación, las entrevistas y el cuestionario aplicado.
3. Análisis de la competencia.

#### **III.2.1 Análisis del entorno: Matriz DAFO.**

Para un adecuado análisis del micro y macro entorno de Produimport Matanzas, fue necesaria la aplicación de una técnica de trabajo en grupo, con el objetivo de obtener los elementos que configuran la Matriz DAFO. La técnica fue aplicada a trabajadores con experiencia de la entidad. Se utilizó una tormenta de ideas (Brain Storm) para la determinación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Como resultado se extrajeron los siguientes elementos DAFO:

1. Programas nacionales de revitalización de la situación de la vivienda.
2. Inversiones en la infraestructura de las empresas estatales.
3. Restauración y preservación de zonas urbanas y patrimoniales

4. Presencia de un showroom para una efectiva acción promocional
5. Precios mas bajos en los productos que los de la competencia
6. Buena calidad en los productos que se comercializa.
7. Inexistencia de un departamento de relaciones publicas
8. No se cuenta con un parque automotor lo que trae consigo falta de disponibilidad de productos en plaza.
9. El logotipo existente solo se usa como anexos en los documentos oficiales, pero no par una efectiva promoción
10. Carencia de una señalización propia dentro de la empresa Universal Matanzas, lo que trae un desconocimiento total de su existencia.
11. Dificultades para realizar acciones promocionales utilizando medios informáticos y tecnológicos.
12. Se comenzó a participar en rondas de negocios creadas por la Empresa Universal, con todas las entidades estatales de los niveles municipales y provinciales
13. Unidad del colectivo de trabajo alcanzada con la experiencia de muchos años.
14. No se cuenta con los medios tecnológicos necesarios, correos electrónicos, etc.
15. No se cuenta con presupuesto destinado a mejorar la imagen de la entidad como, uniformes, tarjetas de presentación y credenciales propias, las existentes son de la empresa Universal.
16. Perdida de un gran mercado en el polo turístico de Varadero lo que produjo un reordenamiento hacia el mercado estatal y el incumplimiento en el plan de venta anual.
17. Aumento considerable de la demanda de neumáticos tras el incremento del parque automotor estatal.
18. Constantes reformulaciones del objeto social de la institución.
19. Inestabilidad de los acuerdos de comercialización con las firmas importadoras.

Cada indicador se contextualizó como debilidad, fortaleza, amenaza u oportunidad de acuerdo a su naturaleza respecto a la frontera organizacional. Posteriormente fue sometido a un intercambio grupal de consenso, en el que el grupo de experimentados trabajadores acordaron cuales resultaban determinantes en la configuración del entorno, Resultando lo siguiente:

## **- Indicadores D. A. F.O de Produimport Matanzas.**

### Oportunidades:

1. Programas nacionales de revitalización de la situación de la vivienda.
2. Inversiones en la infraestructura de las empresas estatales.
3. Restauración y preservación de zonas urbanas y patrimoniales
4. Aumento considerable de la demanda de neumáticos tras el incremento del parque automotor estatal.

### Amenazas:

1. Pérdida del mercado en el polo turístico de Varadero.
2. Constantes reformulaciones del objeto social de la institución.
3. Inestabilidad de los acuerdos de comercialización con las firmas importadoras.
4. Revitalización del suministro de productos en moneda nacional al mercado estatal.

### Debilidades:

1. Inexistencia de un departamento de relaciones públicas.
2. No se cuenta con un parque automotor lo que trae consigo falta de disponibilidad de productos en plaza.
3. Carencia de una señalización propia dentro de la empresa Universal Matanzas, lo que trae un desconocimiento total de su existencia.
4. Dificultades para realizar acciones promocionales utilizando medios informáticos y tecnológicos.

### Fortalezas:

1. Presencia de un showroom para una efectiva acción promocional
2. Precios mas bajos en los productos que los de la competencia
3. Buena calidad en los productos que se comercializa.
4. Unidad del colectivo de trabajo alcanzada con la experiencia de muchos años.

**- MATRIZ DAFO**

MATRIZ DAFO		Oportunidades				Amenazas				Total
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Fortalezas	1	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	2	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	3	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	4	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Debilidades	1	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	2	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	3	X	X	X	X	X				5
	4	X	X	X	X	X	X	X	X	8
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	

**III.2.2 Valoración de la población y selección de la muestra**

Los análisis valorativos sobre población y muestra están basados en la aplicación de las entrevistas y el cuestionario.

Se aplicó una entrevista a la Directora de la empresa. Esta técnica fue dirigida específicamente a esta persona. Las restantes entrevistas fueron efectuadas al 100% de los trabajadores de la entidad, por lo que el muestreo fue total.

Para el caso del cuestionario a clientes fueron seleccionados los 13 compradores de las empresas que poseen intercambios comerciales en la actualidad con Produimport Matanzas.

### **III.2.3 Resultados de la observación.**

El ciclo de observación contempló los meses de enero a marzo en los cuales fueron comprobados los elementos que aparecen en la guía de observación dispuesta en el **Anexo I.**

Respecto a los atributos identitarios pudo comprobarse que la empresa carece de un identificativo gráfico propio, asume el logotipo del Ministerio de Comercio Interior. Posee un nombre adecuado, eufónico y que hasta hace poco guardaba relación con el objeto social. En estos momentos debe ser reconsiderado el nombre por dedicarse la empresa a fines de mera comercialización, el nombre Produimport, infiere la actividad importadora a la cual ya no se dedica la empresa. La empresa carece de una señalética adecuada que oriente al cliente hacia locales y personas que demanda.

La misión y visión de la empresa no están reflejadas de forma explícita en algún lugar visible por los clientes y trabajadores de la entidad. Es por ello que incluso los trabajadores de la empresa no conocen exactamente el contenido de ambas informaciones básicas de cultura corporativa. No obstante, los trabajadores poseen un alto sentido del compromiso con los objetivos de la empresa y trabajan con un alto sentido de la unidad.

Los trabajadores se observaron satisfechos con los planes y tareas asignados aunque están convencidos de la complejidad de las tareas al haberse reorientado la actividad comercial de la empresa hacia el mercado estatal.

En la institución se pudo observar la calidad del capital humano que labora en ella, provisto de altos valores éticos y morales. Conscientes de que su labor garantiza ingresos al país y disponibilidad material para concretar positivamente las metas sociales y económicas que se ha trazado la Revolución.

En la empresa se efectúan las actividades diarias bajo una dirección participativa, donde predominan los flujos de comunicación horizontal, frontal. La comunicación descendente se usa se forma sostenible y es acogida adecuadamente por los trabajadores.

No se usan adecuadamente los medios de comunicación masiva con fines informativos, como es el caso de TV Yumuri y Radio 26. Además no cuentan con los recursos necesarios ni presupuestos para estas acciones.

No cuentan con medios digitales para la promoción de los productos como correo electrónico e internet. La telefonía constituye el único medio para realizar un intercambio directo con el cliente, e informarlo de los productos y precios actualizados.

Se realizan asambleas entre el reducido grupo de trabajadores para discutir el balance económico del mes y trazar nuevas proyecciones para el mes entrante. Se actualiza el mural colectivo por la persona encargada ese mes. Se discute el balance mensual por parte de la directora en la dirección nacional y se precisan las nuevas proyecciones tomadas en la base. Al finalizar el año se discute el balance anual y se da a conocer el nuevo plan de venta para el año venidero. Todo este flujo de comunicación se efectúa de forma adecuada entre los trabajadores y la dirección, combinando modalidades de comunicación ascendente, descendente y horizontal.

El papel de liderazgo representa en esta entidad un factor importante ya que mueve de manera necesaria al resto de los trabajadores. La directora está dotada del carisma necesario para ganar el respeto de todos a partir de prácticas cordiales de trabajo en equipo. Se encuentra apta personal y socialmente para armonizar con el colectivo. Disfruta trabajar con la gente y se encuentra imbuida en cada tarea como un trabajador más. Posee basta experiencia en el cargo y ha alcanzado resultados superiores con el transcurso del tiempo. Ha creado por sí misma una cultura de intercambio y ayuda mutua que ha consagrado al colectivo como una gran familia.

#### **III.2.4 Validez y confiabilidad del cuestionario.**

El objetivo de la aplicación de las pruebas pilotos realizadas, estuvo determinado por la necesidad de comprobación de la validez y confiabilidad del cuestionario.

Se aplicó el cuestionario piloto a una pequeña muestra aleatoria de clientes, para su posterior validación.

### Análisis de la confiabilidad del Cuestionario de Imagen Pública

El método usado para determinar la confiabilidad fue el **Coefficiente Alpha de Cronbach**, con el criterio de que si un coeficiente de confiabilidad es igual o mayor que 0.70 significa, entonces, que existe buena consistencia interna de la escala de medición en el cuestionario aplicado. El coeficiente Alpha de Cronbach fue determinado con el sistema estadístico SPSS. En el análisis de los resultados calculados se comprobó, en efecto, que la escala de medición satisface la condición de confiabilidad.

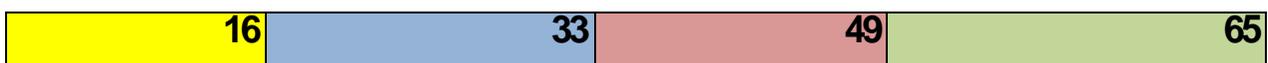
### Análisis de la validez del Cuestionario de Imagen Pública

Con los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario, se procedió a determinar la validez del contenido de este, a partir del análisis de la **Correlación Item – Total**. En este caso se consideró como ítems del instrumento, las características determinadas anteriormente, cuya información fue procesada con el SPSS. En la salida SPSS pudo comprobarse que la columna Corrected Item – Total Correlation, en el cuestionario, mostró valores calculados por encima de 0,40, por lo que se retuvieron todos los ítems (características), y pudo ser comprobada la validez del contenido del cuestionario.

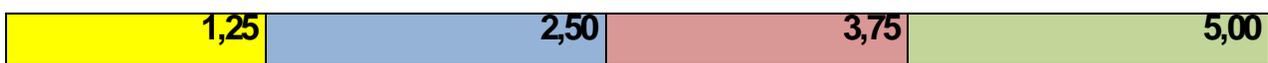
### III.2.5 Resultados del cuestionario

Una vez delimitado como muestra a 13 clientes (compradores de clientes actuales de Produimport Matanzas) las escalas se conformaron como sigue:

La escala por indicadores o características:



En su conversión a una escala entre 1 y 5.



Muy

Desfavorable

Desfavorable

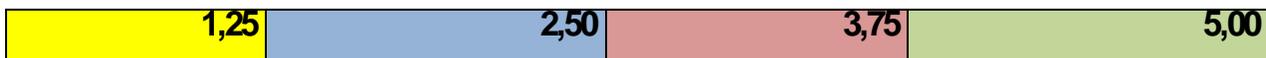
Favorable

Muy Favorable

La escala para la determinación de la Imagen Pública percibida



En su conversión a una escala entre 1 y 5.



Muy

Desfavorable

Desfavorable

Favorable

Muy Favorable

La tabla de tabulación del cuestionario resultó:

Elementos muestrales (Clientes)																	
Características		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total	A escala	Brecha
	1	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	52	4,00	1,00
	2	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	5	4	53	4,08	0,92
	3	4	4	1	2	4	2	4	4	4	4	1	3	4	41	3,15	1,85
	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	5	4	33	2,54	2,46
	5	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	4	3	3	43	3,31	1,69
	6	4	3	4	3	5	5	4	3	5	3	4	3	4	50	3,85	1,15
	7	4	4	3	4	4	5	4	2	4	2	4	5	5	50	3,85	1,15
	8	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	56	4,31	0,69
	9	2	1	1	2	3	2	1	1	3	2	2	5	3	28	2,15	2,85
	10	1	2	1	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	22	1,69	3,31
	11	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	25	1,92	3,08
	12	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	26	2,00	3,00
	13	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	24	1,85	3,15
	14	2	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	26	2,00	3,00
	15	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	4	2	2	23	1,77	3,23
	16	2	3	2	4	3	2	3	2	3	2	2	2	1	31	2,38	2,62
	17	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	4	20	1,54	3,46
	18	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	48	3,69	1,31
<b>Total</b>															651	2,78	2,22

### Análisis de las características de Imagen Pública

Los indicadores 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8 y 18 obtuvieron calificaciones en la escala de favorables y muy favorables.

La siguiente tabla ilustra los indicadores que obtuvieron los resultados más deprimidos y establece además un orden de prioridad en cuanto a su atención. Los resultados aparecen ordenados de menor a mayor.

17	Presencia de la empresa en los medios de comunicación masiva	20	1,54	3,46
10	Identificación de la empresa mediante sus colores corporativos.	22	1,69	3,31
15	Organización de eventos y lanzamientos de productos	23	1,77	3,23
13	Acciones promocionales utilizando los soportes gráficos publicitarios (vallas, carteles, sueltos, plegables, etc)	24	1,85	3,15
11	Identificación del personal de la empresa mediante uniformes, solapines, tarjetas de presentación u otros medios.	25	1,92	3,08
12	Empleo de los medios informáticos para promocionar e informar los productos que se tienen en plaza	26	2,00	3,00
14	Visitas de personal de la empresa a su entidad para promocionar sus productos	26	2,00	3,00
9	Identificación de la empresa mediante logotipo	28	2,15	2,85
16	Diferenciación de la empresa respecto a otras empresas que comparten parte de su objeto social	31	2,38	2,62
4	Atención post – venta	33	2,54	2,46

Ver **Anexo V**. Resultados del Cuestionario. Brecha por indicadores.

### Análisis Global de la Imagen Pública

<b>Total</b>	<b>651</b>	<b>2,78</b>	<b>2,22</b>
--------------	------------	-------------	-------------

Aunque la imagen global está evaluada de favorable (**2.78**), se encuentra en un valor más cercano a desfavorable (+0.28) que a muy favorable (-0.97). La brecha existente entre la imagen real percibida por los públicos externos con respecto a la imagen deseada o ideal es de **2.22** por lo que este resultado obliga a trabajar de forma específica con las características más deprimidas que sin duda determinan este resultado.

Ver **Anexo VI**. Resultados del Cuestionario. Brecha Global de Imagen Percibida.

#### **III.2.6 Resultados de las entrevistas**

La entrevista constituyó la técnica que recogió los criterios fundamentales alrededor de la percepción de los públicos internos de la autoimagen de la empresa. Se realizó dos entrevistas: una dirigida a la directora de la empresa y otra a los trabajadores. Ambas fueron efectuadas obedeciendo a las Guías para la entrevista a la dirección y a los trabajadores, dispuestas en los **Anexos II y III**.

En la entrevista realizada a la directora de la entidad, se obtuvieron las siguientes respuestas:

1. “Si, todos los trabajadores conocen la historia de la institución, la empresa nacional ha evolucionado tanto en estructura como en concepto, anteriormente fuimos diseñados solo para cubrir necesidades propias del ministerio, hoy comercializamos una alta gama de productos y buscamos mejorar nuestras ventas para cumplir como esta establecido con el plan anual de ventas”.
2. “Nuestra misión es satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de calidad, tener la mejor opción dentro de la competencia y el hombre como papel importante con una preparación y responsabilidad ante las tareas que se le asignan”.
3. “Los valores humanos la responsabilidad, la sencillez, solidaridad y laboriosidad”.

4. "Sí, sobre todo la responsabilidad y la solidaridad".
5. "No. Colegiar con la Dirección Nacional un autorizo para compra de uniformes. Hacer con un grupo de ayuda trabajos de promoción. Destacar, dentro de las señales que anuncia la Empresa Universal, nuestra comercializadora".
6. "Sí, en el sentido de los precios y el trato"
7. "Mas mercancías en cantidad y permanencia para que no existan lagunas que insatisfagan los pedidos".
8. "No se realizan estudios para medir la satisfacción de los clientes"
9. "Regulares".
10. "No. Debido a que no contamos con el personal capacitado para dicha tarea, ni un departamento encargado de esta situación. No obstante se ha trabajado en pulir deficiencias internas para hacer la estancia de los clientes más placenteras, así como mejorar el trato, medios que se han dado por la Dirección Nacional como cafeteras eléctricas y una porción mensual comprada a la Universal de café para brindarle a los clientes".
11. "Teléfono, correo electrónico y en algunos casos visitas personificadas".
12. "No".
13. "No".
14. "Es buena, aumenta el empeño de los trabajadores por cumplir las tareas encomendadas, aún cuando las soluciones estén mucho más allá de nuestras manos".

#### Resumen de los resultados de la entrevista a la Directora

- Los trabajadores conocen en gran medida la evolución histórica de la institución, el objeto social y los productos que son comercializados. Se encuentran comprometidos con la misión de la empresa.

- La dirección posee claridad en la formulación de la misión y su traducción en materia de eficacia y eficiencia institucional.
- Los valores propios más significativos son la responsabilidad, la sencillez, solidaridad y laboriosidad, siendo compartidos esencialmente la responsabilidad y la solidaridad.
- No se muestra con claridad un apoyo consciente de la Dirección Nacional en función del aseguramiento necesario para garantizar los atributos identitarios de la empresa.
- Se aluden como principales elementos diferenciadores de la empresa respecto a la competencia la política de precios y la cultura organizacional.
- El determinante de eficacia de la empresa está en la cantidad y permanencia de productos en plaza que garanticen los pedidos de los clientes
- Las condiciones para la realización del servicio son evaluadas de regulares. Se desconoce el grado de satisfacción o insatisfacción de los clientes al no realizarse estudios de opinión del consumidor.
- No se cuenta con un encargado de las Relaciones Públicas o Director de Comunicación en la entidad que garantice el cumplimiento de las políticas de comunicación en la empresa.
- Los principales canales utilizados para efectuar la comunicación comercial son el teléfono y en menor medida el correo y el intercambio personal. No se organizan conscientemente los mensajes enviados a los públicos internos y externos dejando ellos a la espontaneidad perceptiva de los mismos.
- Se reconoce el valor de la comunicación interna para lograr la unidad del colectivo laboral. A pesar de no gestionar conscientemente la comunicación interna se ha alcanzado un alto nivel de unidad entre los trabajadores.

Con la entrevista a los trabajadores se resumieron los siguientes elementos como más significativos o constantes en las respuestas:

Pregunta 1.

“Sí, desde que se creo siendo Empresa Abastecedora de Productos Químicos y Gomas a Comercializadora PRODUIMPORT manteniendo el mismo nombre pero cambiando su objeto social”.

Pregunta 2.

Se sienten comprometidos ya que todos los años se discuten los planes de ventas, objetivos y proyecciones futuras con la participación de todos.

Pregunta 3.

Se reciben las informaciones a través de reuniones, teleconferencias y formato digital. En cuanto a las necesidades o intereses de los clientes, generalmente es a través de la comunicación personificada o vía telefónica.

Pregunta 4.

“Es buena, se ha logrado una unión entre todos, un respeto, a demás de valorarse el trabajo que cada uno desempeña”.

Pregunta 5.

Tiene gran importancia pero no se cuentan con todos los recursos necesarios para lograr una mejor eficiencia y eficacia en la institución.

Pregunta 6.

Elementos fundamentales de logística, independencia total de la empresa Universal Matanzas, se le de la importancia necesaria como empresa independiente y todo lo que esto confiere.

Pregunta 7.

“Podiera tener una estructura más funcional. La empresa debe dar prioridad a los territorios y no centrarse completamente en la casa matriz con sede en la capital”

## Pregunta 8.

“Si, se debería trabajar más en ese sentido para poder enfrentar la competencia, además de fortalecernos como empresa”.

### Resumen de las entrevista a los trabajadores

- Los trabajadores muestran un dominio preliminar de la evolución de la empresa y su objeto social.
- Muestran un alto sentido del compromiso con las orientaciones de las instancias superiores y las proyecciones y planes trazados.
- Confirman que el canal más usado para la comunicación comercial con los clientes es el intercambio personal o telefónico con los mismos.
- Asumen un roles como parte de un colectivo con alto sentido de la unidad y la responsabilidad.
- No se cuentan con los aseguramientos materiales necesarios para las labores promocionales y comerciales.
- Se encuentra consenso en la necesidad del logro de una independencia identitaria de la Empresa Universal Matanzas con la cual comparten instalaciones. Identifican problemas en la diferenciación de ambas entidades.
- Se pudiera crear una estructura mas funcional, priorizando mas los territorios y que no quede solo en la capital los mejores propósitos de la empresa.
- Se encuentra latente la necesidad de implementar estrategias de diferenciación de la institución que coloque en posiciones de liderazgo a la empresa frente a la competencia.

### **III.2.7 Resumen de señalamientos en la Auditoría de Imagen**

- Carece de un identificativo gráfico propio, asume el logotipo del Ministerio de Comercio Interior.
- La empresa carece de una señalética adecuada que oriente al cliente hacia locales y personas que se demanda.
- Debe ser reconsiderado el nombre por dedicarse la empresa a fines de mera comercialización, el nombre Produimport, infiere la actividad importadora a la cual ya no se dedica la empresa.
- La misión y visión de la empresa no están reflejadas de forma explícita en algún lugar visible por los clientes y trabajadores de la entidad. No conocen exactamente el contenido de ambas informaciones básicas de cultura corporativa.
- No se usan adecuadamente los medios de comunicación masiva con fines informativos, como es el caso de TV Yumuri y Radio 26. Además no cuentan con los recursos necesarios ni presupuestos para estas acciones.
- No cuentan con medios digitales para la promoción de los productos como correo electrónico e internet.
- No se muestra con claridad un apoyo consciente de la Dirección Nacional en función del aseguramiento necesario para garantizar los atributos identitarios de la empresa.
- Se aluden como principales elementos diferenciadores de la empresa respecto a la competencia la política de precios y la cultura organizacional.
- El determinante de eficacia de la empresa está en la cantidad y permanencia de productos en plaza que garanticen los pedidos de los clientes
- Las condiciones para la realización del servicio son evaluadas de regulares. Se desconoce el grado de satisfacción o insatisfacción de los clientes al no realizarse estudios de opinión del consumidor.

- No se cuenta con un encargado de las Relaciones Públicas o Director de Comunicación en la entidad que garantice el cumplimiento de las políticas de comunicación en la empresa.
- Los principales canales utilizados para efectuar la comunicación comercial son el teléfono y en menor medida el correo y el intercambio personal. No se organizan conscientemente los mensajes enviados a los públicos internos y externos dejando ellos a la espontaneidad perceptiva de los mismos.
- Se reconoce el valor de la comunicación interna para lograr la unidad del colectivo laboral. A pesar de no gestionar conscientemente la comunicación interna se ha alcanzado un alto nivel de unidad entre los trabajadores.
- No se cuentan con los aseguramientos materiales necesarios para las labores promocionales y comerciales.
- Se encuentra consenso en la necesidad del logro de una independencia identitaria de la Empresa Universal Matanzas con la cual comparten instalaciones. Se identifican problemas en la diferenciación de ambas entidades.
- Se pudiera crear una estructura mas funcional, priorizando mas los territorios y que no quede solo en la capital los mejores propósitos de la empresa.
- Se encuentra latente la necesidad de implementar estrategias de diferenciación de la institución que coloque en posiciones de liderazgo a la empresa frente a la competencia.

### **III.2.8 Análisis de la competencia.**

Para el análisis de la competencia se tuvieron en cuenta dos fuentes fundamentales de información. La revisión de documentos y la observación directa. En esta última se recogieron los aspectos más significativos evaluados para la competencia a partir de intercambios con la Directora de la empresa y el criterio de trabajadores de experiencia.

La empresa cuenta con competidores de relevancia en cada una de las líneas comercializadoras. En los materiales y útiles para la construcción se encuentra la

Comercializadora Escambray. Esta entidad oferta productos homólogos a los comercializados por Produimport para estos fines y cuenta con la aprobación de operar en sobre el mercado estatal en divisas libremente convertibles. Posee como desventajas principales respecto a Produimport Matanzas que su radio de acción está enmarcado solo para empresas pertenecientes al MICONS; además los márgenes comerciales para la construcción del precio de sus productos es notablemente superior a los de Produimport.

En ocasiones la Comercializadora Escambray compra directamente a Produimport algunos de estos productos por la inestabilidad de plaza que poseen, en este momento se convierte en cliente de la empresa.

Como ventajas de la Comercializadora Escambray se encuentra su diversificación en varios puntos de venta en la provincia y la fortaleza de contar con una infraestructura material, automotor y tecnológica superior a la de Produimport.

En los mercados de la goma, aparecen como principales competidores: La Comercializadora CIMEX y DIVEP. En el caso de CIMEX, lo aventaja substancialmente en cuanto a precio de los productos debido a los altos márgenes comerciales con los que opera. Además CIMEX cuenta con una gran diversidad de líneas comerciales y de servicios que le restan capacidad de atención especial a la línea de neumáticos.

Como elementos ventajosos de CIMEX pueden enunciarse su alta capacidad para mantener los productos en plaza todo el año y la alta calidad de sus productos por tener contratos con las mismas firmas productoras de gomas que Produimport. CIMEX es un gigante con muchos años de liderazgo en materia de gestión comercial. Tienen apertura ante el mercado de instituciones del MINTUR.

El DIVEP funciona como importadora y comercializadora de los productos de la goma, posee ventajas comerciales en este sentido. Logra una disponibilidad en plaza casi permanente. Como desventajas fundamentales respecto a Produimport encontramos: precios más altos y menor calidad de los productos.

### III.3 Objetivos de posicionamiento

#### Objetivo Marco

1. Convencer a los clientes actuales y potenciales, trabajadores y otros públicos de la Empresa, que Produimport Matanzas se ha planteado una nueva filosofía de comercialización, alcanzando altos niveles de eficacia y eficiencia concretadas en: 1) ofrece materiales y útiles de la construcción, productos químicos y goma con altos niveles de calidad y disponibilidad en plaza; 2) está en la vanguardia, tanto en las exigencias sociales como en los progresos tecnológicos; y 3) aplica sus recursos económicos en la concreción de un proceso comercializador diferenciado de sus competidores.<sup>9</sup>

#### Objetivos Específicos

1. Convencer a los clientes de la empresa que **Produimport Matanzas se preocupa por las necesidades de adquisición de materiales y útiles de la construcción, productos químicos y gomas para el mercado estatal**, en correspondencia con las regulaciones, funciones y principios de nuestra economía socialista.
2. **Trabajar conscientemente en el perfeccionamiento de las relaciones humanas y el clima interno de trabajo**, para hacer efectiva la calidad en el proceso de comercialización.
3. **Unificar la imagen externa** en todas las áreas de actuación, propiciando una identificación clara, precisa y unitaria de la campaña de comunicación a efectuar.
4. **Crear un diseño de identificación corporativa** que responda a lo anterior y transmita a todos los ámbitos que interesan la imagen deseada de servicio empresarial de excelencia, de calidad, moderna y de futuro.
5. **Hacer trascender esa mejora a la sociedad cubana**, atendiendo a la diversidad del sector empresarial, lo cual exige no sólo la comunicación – de intenciones y de actuaciones reales – sino también la demostración de la nueva realidad, manteniendo en el tiempo la mejora y consiguiendo una progresiva aceptación de la misma por la

---

<sup>9</sup> El Objetivo Marco es definido por Sanz de la Tajada. Ob citada, como un propósito plurideterminado y general de todo el Plan Estratégico de Imagen.

colectividad. **Es la comunicación del cambio en Produimport Matanzas y de sus logros.**

1. **Hacer aceptar la nueva realidad.** Lo que pasa por la percepción de la misma – eficacia de la comunicación -, su aceptación – depende de la credibilidad que el equipo de gestión sea capaz de lograr- y su asimilación, que supone el estadio final de incorporación a la nueva imagen, y por tanto la actitud proclive a la establecer negocios con la empresa.

### **III.3.1 Estrategias de Comunicación**

Para la elaboración de un Plan/Estrategia de comunicación corporativa al servicio del posicionamiento de la empresa Produimport Matanzas resulta estratégico un reordenamiento y consolidación de los valores identitarios organizacionales, planteado en un contexto amplio de la comunicación que propicie un cambio de actitud favorable en el proceso negociador de los clientes con la empresa. En este sentido fue necesaria la realización de una investigación previa de la situación pasada, actual y futura de la empresa. Esta fase abordó tres momentos cruciales: el Análisis del Entorno, la Auditoría Integral de Imagen Corporativa y el Análisis de la Competencia. Ellos aportaron las características y elementos configurantes de la Imagen Global de la entidad, nivel de prioridad de acuerdo a la importancia y su percepción por parte de los públicos de la empresa. Apoyados en la matriz DAFO, los resultados del diagnóstico de Autoimagen e Imagen Pública y el análisis detallado de las ventajas y desventajas respecto a la competencia fue posible la aplicación de la metodología para la realización de Planes/Estrategias de Comunicación propuesta por Trelles: 2001, en su compilación de Comunicación Organizacional.

Las siguientes acciones responden como soluciones, en la esfera de la comunicación, a las insuficiencias y prioridades que afectan o influyen en la formulación de un adecuado posicionamiento de la actividad comercializadora de Produimport Matanzas:

### **III.3.2 Acciones del Plan/Estrategia de Posicionamiento.**

#### **III.3.2.1 Acciones preparatorias o preliminares de Comunicación**

1. Creación de la **Comisión Asesora de Comunicación (CAC)**: Deberá estar

conformada por un reducido grupo de trabajadores experimentados, comprometidos con las metas y logros de la empresa. Por las características de la empresa, debe prepararse la comisión en materia de comunicación ya que la contratación de especialistas, dada la reducida plantilla que presenta, es imposible. Este grupo deberá estar presidido por uno de sus miembros (DIRCOM); especialmente aquel que reúna las capacidades movilizativas necesarias para mediar como “director de orquesta”, ante cualquier tarea en que la comunicación juegue un rol de importancia; en unidad permanente con la Dirección. La función principal del DIRCOM será la de velar por el cumplimiento del Plan/Estrategia de Comunicación al servicio de la Imagen Global.

2. Reformulación de la dinámica de la comunicación en la actividad corporativa: Para el logro de resultados en esta acción, la CAC, deberá abordar la comunicación organizacional desde sus diferentes posiciones: interna y externa. Mediante seminarios y talleres participativos se educará a los trabajadores en la importancia de una adecuada comunicación ascendente, descendente, vertical, horizontal y transversal. Fomentar actividades que resalten el papel de los grupos, líderes formales, informales y de opinión, como actores en el éxito de los objetivos de comunicación.
3. Rediseño de la simbología gráfica de Produimport Matanzas: Proponer una nueva identidad de marca a partir de un cambio en el nombre de la empresa. El nombre actual de la empresa no se encuentra acorde con su actual objeto y actividad. Produimport alude a una actividad importadora que ya la empresa no realiza por lo que debe ser renombrada para lograr un posicionamiento objetivo adecuado. El nombre que se propone incorpora el carácter de Comercializadora del Ministerio de Comercio Interior. Se propone en este sentido la siguiente identidad visual de marca:



La propuesta reconoce como nombre a ECCI. Este nombre resulta eufónico, breve, pronunciable, singular, sugestivo de fácil memorización, encierra la subordinación estatal de la empresa al Ministerio de Comercio Interior. Además de inducir una nueva identidad cromática para la empresa, el nuevo nombre resulta más adecuado que Produimport y se encuentra visualmente diseñado para su inclusión en la comunicación promocional. El diseño del logotipo se hace corresponder con el tipográfico estándar, ya que parte de una fuente preexistente, la Stencil y como fuente secundaria la Arial para lograr una claridad en la lectura y favorecer la pregnancia del logo.

4. Evaluación y control sistemático de la eficacia de la comunicación en el servicio de atención legal a personas jurídicas: La CAC, deberá informar ante el consejo de dirección sobre los resultados de la evaluación de la calidad del servicio para el período analizado.

### **III.3.2.2 Acciones de Comunicación Externa**

5. Elaborar una campaña promocional para posicionar el nuevo nombre de la empresa y las nuevas identidades cromáticas y de marca que se propone. Esta acción podrá ser cubierta a través de una campaña de Relaciones Públicas o Publicitaria.
6. Realización de soportes de comunicación visual para la promoción de los productos estrella de la empresa: Se propone concretamente para esta acción la elaboración de un plegable, configurado de la siguiente forma:  
En la primera cara se situará toda la simbología gráfica, icónica, cromática y

lingüística de la ECCI Matanzas, prestando especial atención al nombre de la organización, marca, logotipo, slogan e impresiones gráficas, relacionadas con los valores responsabilidad y solidaridad y la gama de colores corporativos (rojo vino, negro y blanco). En la segunda cara, deberá colocarse las definiciones básicas de la ONBC Matanzas: objeto social, misión, visión, valores compartidos y política de calidad. En la tercera cara se mostrará una sección informativa que muestre los datos de localización comercial de la empresa (teléfonos, email y web). Por último, en la cuarta cara se expondrá la cartera de productos que oferta la ECCI Matanzas. El soporte deberá contener una adecuada armonía comunicacional y estética.

7. Elaboración de un manual para el protocolo y ceremonial de Relaciones Públicas (RR.PP): El manual deberá ser diseñado por la CAC y evaluado de manera sistemática por el DIRCOM. En el diseño del manual de RR.PP, se deberán tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Cortesía	2. El vocabulario
3. Conducta adecuada	4. Conversación de negocios
5. Imagen personal	6. Discusiones
7. Vestimenta	8. Hábito de fumar
9. Moda	10. La precedencia
11. Armonía de colores	12. Visitas y entrevistas
13. Calzado	14. Puntualidad
15. El saludo	16. Actos sociales
17. Las presentaciones	18. La recepción
19. Tarjetas de presentación	20. Otros

8. La CAC deberá garantizar un constante flujo comunicativo desde la organización hasta sus públicos: Los objetivos de esta acción serán: 1) propiciar un clima de seguridad y confianza entre la organización y sus públicos; 2) informar a los clientes de las soluciones que aportan los productos y la calidad de que disponen, refiriéndose en todos los casos a la empresa productora y a los datos de su

- reputación corporativa ; 3) establecimiento de negociaciones que propicien convenios de mutuo beneficio; 4) recepción de quejas y sugerencias de los clientes, a través de entrevistas periódicas de la Dirección de la ECCI con empresas contratadas.
9. Desarrollo del sitio Web de la CAC en la ECCI Matanzas: Soporte donde se expongan informaciones, datos de interés, textos, imágenes y sonidos con la posibilidad de enlaces con empresas y organizaciones conectadas a la intranet nacional. Se trata de personalizar extraordinariamente los mensajes mediante atributos de color, diseño, tipografía, los cuales respeten totalmente la identidad corporativa de la institución, y a la vez la reafirmen.
  10. Realización de encuestas periódicas para evaluar la satisfacción del consumidor y el estado de opinión acerca de la relación costo – beneficio de las mercancías.
  11. Establecer un sistema de información vertical donde la ECCI en Matanzas pueda ofertar productos que se encuentran en plaza en la capital para su distribución con apoyo de la casa matriz. Esto requiere de una sincronización de los listados de disponibilidad de productos en plaza a través de soportes informáticos en red.
  12. Diseñar las señaléticas necesarias para la ubicación del cliente y visitantes a la empresa. Estas señaléticas deberán adoptar los colores corporativos blanco, rojo vino o negro que constituyen la nueva propuesta de identidad cromática.
  13. Habilitación de la cuenta de correo de la CAC en la ECCI Matanzas: La implementación de esta acción responde a la necesidad de retroalimentación de la CAC respecto al entorno de la empresa, la atención a quejas formales e informales como vehículo efectivo de protección al consumidor. Será aprovechable, además, este medio, en la emisión de boletines informativos relacionados con los nuevos

productos y precios, ficha técnica de los mismos y empresas productoras. En esta ficha además se dará una explicación de las soluciones que ofrecen y las ventajas que representa su adquisición.

14. Distribución de soportes digitales que documenten los beneficios y satisfacciones que aportan las soluciones que vende la ECCI Matanzas. Se adoptarán los productos informáticos siguientes: CD Multimedias, Presentaciones, Conferencias y otros documentos en soporte digital.

15. Actualización sistemática de la disponibilidad de productos y sus precios. Esta acción adoptará la forma de catalogo donde además de referir información sobre los productos en plaza, constituirá un espacio para reafirmar la identidad corporativa.

16. Diseño de un mural corporativo: En este soporte se expondrán al igual que en los plegables las informaciones básicas de la ECCI Matanzas: misión, visión, valores compartidos y política de calidad.

17. Intervenciones periódicas de la CAC en los medios de comunicación masiva: La CAC deberá intervenir en la prensa plana estableciendo las siguientes funciones:

- a) Establecer un programa de relación con la prensa, que combine la estrategia general, acciones y políticas
- b) Intermediar entre la entidad y la prensa. Establecer una lista de periodistas y órganos.
- c) Recibir información de la actividad de la prensa.
- d) Mantener informada a la Dirección del desempeño de la prensa con respecto a la entidad. Transmitir informaciones relevantes de los servicios para que aparezcan publicadas.
- e) Realizar eventos para información relevante del quehacer de la ECCI Matanzas.

- f) Participar en discusiones estratégicas de comunicación vinculadas con la prensa.

Para sus intervenciones en la radio la CAC deberá cumplir las siguientes funciones:

- a) Elaboración de un programa de relaciones con las radio emisoras existentes en la provincia.
- b) Fungir de enlace entre la radio y la empresa, ocupando espacios para intervenciones radiales en programas informativos de alto impacto donde trabajadores y clientes invitados comenten sobre resultados del proceso de comercialización.
- c) Mantener informada a la Dirección de las informaciones radiales transmitidas en torno a los servicios.
- d) Resaltar en las transmisiones los valores compartidos organizacionales y el sentido de pertenencia hacia la organización.

Para la utilización de espacios televisivos.

- a) Mantener estrechas relaciones con el canal televisivo de la provincia “TV Yumurí”, haciendo participe a sus directivos de la estrategia de la ECCI Matanzas.
- b) Realización de filmaciones en los diferentes puntos de la geografía matancera, donde se hallan utilizado los productos de la empresa y se expongan los criterios de las empresas beneficiadas.
- c) Gestionar entrevistas de TV Yumurí con la Dirección de la ECCI Matanzas y trabajadores de experiencia.

### **III.3.2.3 Acciones de Comunicación Interna**

- 18. Realización de un programa de capacitación: Desarrollar el conocimiento en la gestión, dirección, comunicación en vinculación al marketing: La CAC preparará e impartirá el programa, incluyendo entre sus módulos o cursos las siguientes disciplinas: marketing estratégico, comportamiento organizacional, comunicación interpersonal, Dirección y Liderazgo, Organización y planeación del trabajo del

dirigente, Calidad y Computación. Los cursos utilizarán diferentes formas: talleres, seminarios, conferencias, entre otras modalidades.

19. Capacitación del personal en el uso de las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento y su relación con la eficacia y eficiencia empresarial. Uso de soportes informáticos en el logro de la excelencia en la gestión y el control de los activos tangibles e intangibles de la ECCI Matanzas.
20. Argumentación de la necesidad de un presupuesto para gastos de aseguramiento material en función de un mejor clima para la comercialización: Concebir la compra y mantenimiento de objetos, artículos, pinturas, diseños, plantas ornamentales y otros productos que enriquezcan la atmósfera de realización de la venta y la imagen estética general. Evaluar el incremento del parque automotor de la empresa en función de un aumento en los volúmenes de venta.
21. Creación de espacios simbólicos: Espacio físico donde se resalte la historia, evolución y cultura de la empresa en Cuba y la localidad. Exposición de objetos, fotografías y documentos que resalten las creencias, tradiciones e historia de la entidad.
22. Realización de actividades de consolidación de la colectividad laboral y fortalecimiento político ideológico de la masa de trabajadores: Planificación por parte de la CAC de chequeos de emulación, cumpleaños colectivos, celebración de fechas conmemorativas, realización de matutinos informativos, actividades recreativas culturales, por ejemplo: visita al Museo de Bellas Artes, EXPOCUBA, Jardín Botánico, entre otras donde se resalte el sentimiento de pertenencia y la colectividad entre compañeros. Realización de círculos de preparación política ideológicas con el apoyo de las organizaciones políticas existentes en la empresa (PCC y UJC)

23. Fortalecimiento de la política de atención al hombre: En este sentido se implementará un sistema de atención al trabajador en el que se tramiten las necesidades, quejas y sugerencias, personales o laborales de éstos, a través de los canales oficiales de la empresa. De otra parte la CAC evaluará la atención al hombre periódicamente mediante la realización de encuestas y entrevistas. Se planificarán, en las actividades de consolidación del colectivo, espacios para la estimulación moral y material de trabajadores destacados.

24. Realización de asambleas de servicio: Estas asambleas constituirán un espacio abierto donde los trabajadores expondrán logros y dificultades del servicio. La CAC informará sobre cuestiones de interés como: cumplimiento de los indicadores económicos, cumplimiento de los planes de capacitación, estado de cumplimiento de los objetivos anuales, estado de la ética, estado de la plantilla de cargos y reserva de cuadros y cumplimiento de los objetivos sociales.

### **III.3.3 Implantación táctica**

En la determinación de una cronología espacio temporal con asignación de responsabilidades para la ejecución de las acciones contempladas en el Plan/Estrategia se tuvo en cuenta las prioridades derivadas de la etapa de diagnóstico de la situación. Cada acción que responda a un problema prioritario estará privilegiada en el programa de ejecución de las mismas. A partir de lo anterior fue diseñado el siguiente Plan táctico para la implementación de las acciones que aparece en el **Anexo VII**. Tabla de Implantación de acciones con cronología espacio temporal y asignación de responsabilidades.

### **III.4 Evaluación y Control**

Esta fase, como ya explicamos en el Capítulo 2, se encuentra en todas las etapas del Plan\Estrategia y constituye el momento en que se “corrige el tiro”, de toda la acción estratégica. La evaluación de resultados, ofrece al Plan la unicidad y el control necesario para su conformación dialéctica.

Para el desarrollo de esta fase proponemos el uso de técnicas como:

- Observación de la comunicación interna y externa.
- Realización de entrevistas a trabajadores y clientes.
- Realización de encuestas de satisfacción a clientes actuales.
- Realización de encuestas de percepción a clientes potenciales.
- Reuniones de cumplimiento de acciones. Trabajo en grupo.

Las técnicas anteriores serán realizadas, monitoreadas y procesadas por la CAC (Comisión Asesora de Comunicación), debiendo informar permanentemente a la Dirección de los resultados de las mismas.

## **CONCLUSIONES**

---

La finalización de las etapas diagnósticas y propositivas del Plan Estratégico de Imagen al Servicio del Posicionamiento de Produimport en el mercado estatal ha derivado importantes conclusiones que se enuncian a continuación:

El Plan Estratégico propuesto constituye una metodología para promover un cambio en la Imagen Corporativa de Produimport Matanzas, desde una perspectiva global de acción comunicativa. Contiene además un valor sustantivo para actualizaciones de la situación actual de la empresa y la aplicación de nuevas medidas correctivas a las deficiencias encontradas.

Se sintetizan los elementos que configuran el entorno de la entidad a partir de la elaboración de una matriz de interdependencias DAFO.

Se proponen un listado de indicadores para evaluar la imagen interna y externa de la institución en función de posicionar la empresa en la mente de los públicos.

El diagnóstico derivó la ausencia de una gestión profesional de la comunicación en pos de desarrollar una adecuada imagen corporativa y posicionamiento comercial.

Se pudo comprobar el insuficiente apoyo que se brinda a la empresa por la instancia superior para promocionar sus productos a través de una gestión de marketing.

La identidad de la empresa se encuentra severamente afectada, dada la incoherencia de su nombre con el objeto social actual y la ubicación de su sede en las instalaciones de la Empresa Universal Matanzas.

No se aprovechan de forma efectiva los medios y soportes gráficos y digitales para garantizar la acción promocional de la empresa.

En aras de contribuir a eliminar las problemáticas surgidas en la etapa de diagnóstico de la situación, se propone un grupo de acciones estratégicas de comunicación que parten de la garantía que representa la creación de una comisión asesora como centro de la gestión profesional de la comunicación.

Se justifica la procedencia de un cambio en el nombre de la Empresa Produimport Matanzas por el de ECCI Matanzas para facilitar las acciones promocionales que requiere el nuevo posicionamiento en el mercado estatal.

A partir de estos cambios sustanciales en su identidad se proponen acciones de comunicación externas e internas que garanticen una adecuada representación de la misma en los públicos objetivo de los que la empresa depende.

El Plan se organiza tácticamente obedeciendo a una distribución cronológica temporal con asignación de responsabilidades que posibilitará la sustentabilidad y procedencia de las acciones propuestas.

## **RECOMENDACIONES**

---

Una vez establecidas, de forma resumida, las principales conclusiones y resultados de la investigación se proponen las siguientes recomendaciones:

Comunicar de forma integral la propuesta de Plan Estratégico de Imagen Corporativa al servicio del posicionamiento a la Dirección de la empresa y la instancia superior.

Exponer mediante documento escrito, e intervención oral de la Directora de la entidad de los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico y las acciones propuestas a la Dirección Nacional de Produimport.

Aprobación de la Dirección Nacional del Plan Estratégico de Imagen Corporativa al servicio del posicionamiento para que sea aplicado y contextualizado a otros territorios.

Evaluación periódica de la Dirección de Produimport Matanzas del estado de las características de autoimagen e imagen pública.

Incluir dentro de las prioridades de trabajo de la empresa los Objetivos de Imagen Corporativa formulados.

Argumentar a la Dirección Nacional las acciones propuestas para garantizar el presupuesto de aseguramiento técnico-material de su implantación.

Creación de planes de trabajo en la empresa a partir de la tabla de responsabilidades realizada en la fase de implantación táctica.

Retroalimentar el plan con reejecuciones de su metodología para actualizar sus bases y fuentes de información.

## BIBLIOGRAFÍA

---

1. AICHER MARTÍN, K. *Sistema de signos en la comunicación visual*. 2000. Barcelona, Ediciones Gestión, 1979.
2. ALVAREZ, T. *Vendedores de Imagen*. Barcelona-Buenos Aires-México, Ediciones PAIDÓS, 1997.
3. ALVAREZ DURÁN, Y. *Imagen Corporativa. Enfoque teórico y práctico desde un enfoque psicológico*. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, 2000.
4. AUTORES, C. *Manual de Relaciones Públicas*. La Habana, Editorial Felix Varela, 2002.
5. ---. *Comunicología. Temas actuales*. La Habana, Editorial Felix Varela, 2006.
6. CA BARTHES, R. *Lo obvio y lo obtuso. Imágenes, gestos y voces*. Barcelona - Buenos Aires - México, Ediciones Paídos, 1986.
7. CAPRIOTTI, P. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, 1999.
8. CARRILLO SALOM, R. *Metodología de la investigación y estadística para comunicadores*. *Espacio*, 2005. Enero - Abril: 25-28.
9. CAZORLA, A. I. "Las nuevas tecnologías han restituido la interactividad que está en el diálogo de persona a persona y no lo está en los medios masivos" entrevista con Joan Costa, 2003. [2007]. Disponible en: <http://www.las5w.com.ar/actualidad/costa.html>
10. CHAVEZ, N. *La imagen Corporativa. Teoría y Metodología de la Identificación institucional*. Buenos Aires, Ediciones Paidos, 1988.
11. CHAVEZ, N. Y. R. B. *La marca corporativa: gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires, Ediciones Paidos, 2003.
12. CHRISTOPHER H, L. *Mercadotecnia de Servicios*. México-Nueva York, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1997.
13. COSTA, J. *Imagen Global*. Barcelona EEAC, 1987.
14. ---. *Identidad Corporativa, 25 casos prácticos*. Ediciones CEAC. Barcelona, CEAC, 1992.
15. ---. *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Barcelona, Ediciones La Crujía, 2001.
16. DE LA TORRE, C. *Las identidades: una mirada desde la psicología*. La Habana, Centro de Investigación y Desarrollo de la cultura cubana Juan Marinello, 2001.
17. FRASCARA, J. *Diseño de Comunicación Visual*. 1988.
18. GUERRERO, M. A. *INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE PUBLICIDAD*, 2004. [2007]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%2010/publicidad1.htm>
19. GUIASOLA, M. *Comunicaciones integradas a la planificación estratégica de empresas e*

instituciones, 2004. [2007]. Disponible en:

[http://www.periodismo.uchile.cl/encuentroconosur/ponencias/3/3a\\_marisaguisasola.html#1](http://www.periodismo.uchile.cl/encuentroconosur/ponencias/3/3a_marisaguisasola.html#1)

20. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL Internamericana Editores, S.A. de C.V, 1998.
21. IBARRA MARTÍN, F. *Metodología de la Investigación Social*. La Habana, Editorial Felix Varela, 2001.
22. IND, N. *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid, Ediciones Díaz de Santoz, 1992.
23. KOTLER, P. *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*. México, Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana, 1997.
24. ---. *Dirección de Marketing*. Madrid, Pearson Education, 2000.
25. LTD, S. C. *Estudio del mercado alemán para Cuba*. Frankfurt, 1998.
26. MARTÍN SERRANO, M. *Producción Social. Comunicación*. Madrid, Editorial Alianza, 1993.
27. MAURO, W. *La investigación de la comunicación de masas*. La Habana, Editorial Pablo de la Torriente,
28. MURIEL, M. L. *Comunicación institucional*. Quito - Ecuador, Ediciones CIESPAL, 1988.
29. OLLINS, W. *Identidad corporativa*. Madrid, Ediciones Celeste, 1991.
30. RAMÍREZ, T. *Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencias*. Barcelona, Bosh Casa Editorial, S.A, 1995.
31. SANTANA PÉREZ, J. *Las marcas: un simbolismo poderoso*. *Espacio*, 2005. Enero - Abril: 16-17.
32. SANZ DE LA TAJADA, L. A. *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa*. Madrid, Editorial ESIC, 1994.
33. SHEINSOHN, D. *Más allá de la Imagen Corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires-Bogota-Caracas-México.DF, Ediciones Macchi, 1997.
34. TRELLES RODRÍGUEZ, I. *Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas*. La Habana, Editorial Felix Varela, 2001.
35. ---. *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas. Selección de lecturas*. La Habana, Editorial Felix Varela, 2005.
36. ---. *Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis*. *Espacio*, 2005. Enero - Abril: 29-31.
37. VILLAFAÑE, J. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Madrid, Editorial Pirámide, 1993.
38. *PUBLICIDAD, PROMOCIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS*. 2003. [2007]. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/dirqp/mar/pubpromrpp.htm>

39. *Acerca de la Imagen y Las Comunicaciones Integradas*. 2004. [2007]. Disponible en:

<http://www.smartcom-comunicaciones.com/comunicaciones8.htm>

40. *Conceptos de Marketing*. 2004. [2007]. Disponible en:

[http://www.marketingdirecto.com/glosario/datos\\_termino.php?termino=Marketing+Directo+%28MD%29](http://www.marketingdirecto.com/glosario/datos_termino.php?termino=Marketing+Directo+%28MD%29)

## **ANEXO I. GUÍA PARA LA OBSERVACIÓN**

Elementos a observar en relación con la imagen institucional de Produimport Matanzas:

1. Atributos identitarios
2. Nombre
3. Logotipo
4. Simbología gráfica
5. Formulación correcta de la Misión y el conocimiento y compromiso de los Recursos Humanos con ella.
6. Opiniones de los trabajadores acerca de los planes y tareas organizacionales.
7. Presunciones básicas y valores.
8. Conducta de los trabajadores en los que se manifiesten su esquema de valores éticos
9. Estrategia de mensajes
10. Estrategia de Medios y soportes.
11. Utilización de los medios de comunicación masiva
12. Soportes publicitarios
13. Nuevas tecnologías de la información y el conocimiento.
14. Canales y flujos de la comunicación.
15. Utilización de murales, reuniones colectivas, asambleas, correo electrónico, entre otros medios para informar a los trabajadores.
16. Flujos de la comunicación en la empresa (ascendente, descendente, horizontal, vertical y transversal)
17. Papel del liderazgo.
18. Nivel de gestión de la comunicación en la empresa.

## **ANEXO II. GUÍA PARA LA ENTREVISTA A LA DIRECCIÓN**

La Facultad de Comunicación de la Sede Universitaria “Medardo Vitier Guanche” se encuentra realizando una investigación en la empresa que dirige. Sus respuestas pueden esclarecer elementos de importancia para los fines de la misma.

1. ¿Conocen los trabajadores de Produimport Matanzas la historia de la institución y su evolución como empresa desde su fundación hasta la actualidad?
2. ¿Podría usted resumir la misión de la institución y su apreciación sobre el grado de compromiso de los recursos humanos con la misma?
3. ¿Cuáles valores propios se expresan de forma permanente en la entidad?
4. ¿Cuáles han llegado a arraigarse como valores compartidos entre los trabajadores?
5. ¿Cree usted que la empresa posee una clara identificación corporativa? Cuáles son sus propuestas al respecto.
6. ¿Son capaces los clientes de diferenciar la entidad de otras que comparten parte de su objeto social?
7. ¿Cuáles elementos se deben fortalecer para lograr la preferencia de los consumidores?
8. ¿Se realizan estudios de opinión del consumidor donde se sondeen sus satisfacciones e insatisfacciones?
9. ¿Cómo evalúa usted las condiciones en las que se realizan las operaciones comerciales de la empresa?
10. ¿Se hace uso de las normas y procedimientos de las Relaciones Públicas para armonizar en las relaciones con los clientes y entre los trabajadores?
11. ¿Cuáles canales son aprovechados para transmitir información a trabajadores y clientes?
12. ¿Son conscientemente organizados los mensajes dentro y fuera de la institución?
13. ¿Existe un departamento o comisión encargada de velar por la comunicación interna y promocional de la empresa respecto a sus públicos?
14. ¿Cómo valora usted la comunicación interna de la entidad y en que grado favorece el proceso productivo?

## **ANEXO III. GUÍA PARA LA ENTREVISTA A TRABAJADORES**

La Facultad de Comunicación de la Sede Universitaria “Medardo Vitier Guanche” se encuentra realizando una investigación en la empresa en que labora. Sus respuestas pueden esclarecer elementos de importancia para los fines de la misma.

1. ¿Conoce cuando fue fundada su empresa y su evolución desde esa fecha hasta la actualidad?
2. ¿Se siente comprometido con los objetivos y metas trazados por las instancias superiores?
3. ¿Mediante qué medios recibe las informaciones directivas y las necesidades o criterios de los clientes?
4. ¿Cómo valora usted la unidad del colectivo laboral?
5. ¿Qué importancia le atribuye a la comunicación institucional en relación con la eficacia y eficiencia en el proceso de comercialización?
6. ¿Qué elementos pudiera mejorar la empresa para lograr la excelencia del servicio y una productiva gestión de los recursos materiales y humanos de la empresa.
7. ¿Cuál es su criterio acerca de la estructura de la empresa y el nivel de eficacia de la misma en los propósitos organizacionales?
8. ¿Cree usted que debe ser reordenada la estrategia de diferenciación de la empresa para el logro de una preferencia respecto a la competencia?

## ANEXO IV. CUESTIONARIO DE IMAGEN PÚBLICA A CLIENTES DE PRODUIMPORT MATANZAS

La Sede Universitaria Medardo Vitier Guanche de Matanzas se encuentra realizando una investigación con sede en Produimport Matanzas. Este cuestionario tiene por objetivo captar sus percepciones y opiniones acerca de la imagen corporativa de la empresa a partir de la interacción que ha tenido con la misma como cliente.

Seleccione con una X el estado en el que considera están los siguientes elementos:

No	Características de Imagen Pública	Muy desfavo	Desfavorable	Ni favorable desfavorable	Favorable	Muy Favorab
1	Comunicación directa con los comerciales					
2	Atención recibida del personal de la empresa					
3	Información recibida desde la empresa relacionada con existencia de productos y sus precios.					
4	Atención post – venta					
5	Tiempo de respuesta a necesidades de productos					
6	Condiciones materiales del Showroom en el que se realiza la venta de los productos.					
7	Exhibición de muestras de todos los productos que se dispone en plaza.					
8	Relación Precio - Calidad de los productos que se ofertan.					
9	Identificación de la empresa mediante logotipo					
10	Identificación de la empresa mediante sus colores corporativos.					
11	Identificación del personal de la empresa mediante uniformes, solapines, tarjetas de presentación u otros medios.					

12	Empleo de los medios informáticos para promocionar e informar los productos que se tienen en plaza					
13	Acciones promocionales utilizando los soportes gráficos publicitarios (vallas, carteles, sueltos, plegables, etc)					
14	Visitas de personal de la empresa a su entidad para promocionar sus productos					
15	Organización de eventos y lanzamientos de productos					
16	Diferenciación de la empresa respecto a otras empresas que comparten parte de su objeto social					
17	Presencia de la empresa en los medios de comunicación masiva					
18	Presencia de la empresa en las acciones sociales que organizan las estructuras de gobierno locales					

Escriba otras consideraciones relacionadas con la empresa que favorezcan o deterioren su imagen en el proceso de comercialización, pueden estar o no relacionadas con las características antes expuestas:

---

---

---

---

---

---

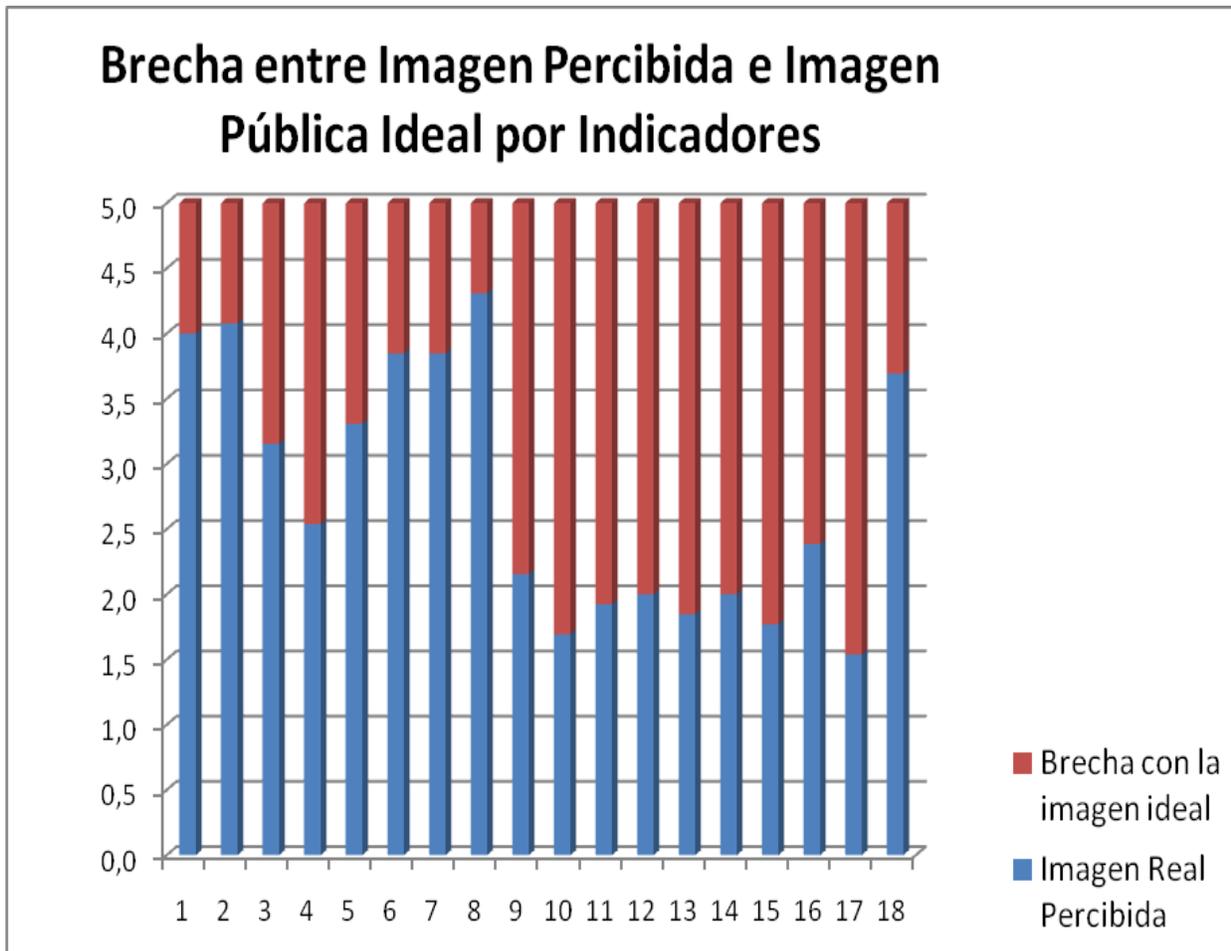
---

---

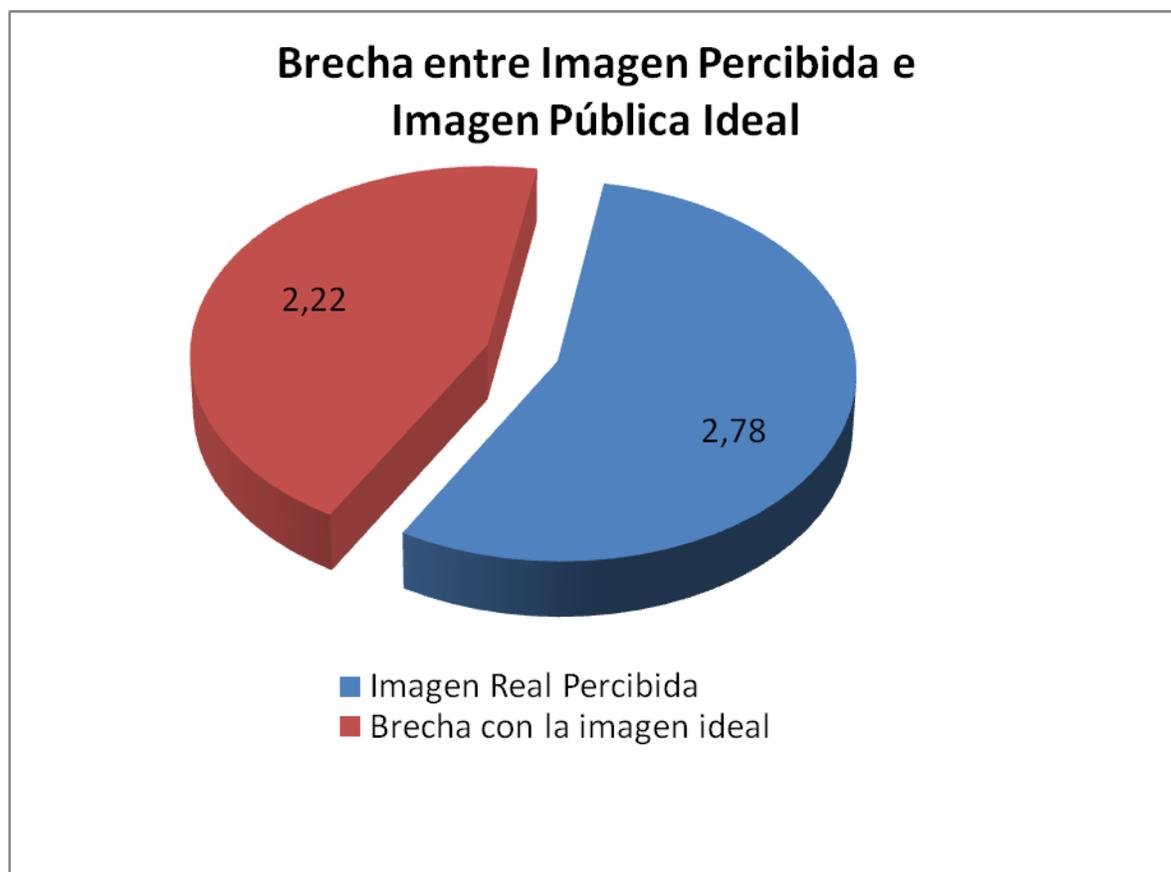
Sus opiniones serán manejadas bajo la más estricta confidencialidad y anonimato.

Muchas gracias por su tiempo.

## ANEXO V. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO. BRECHA POR INDICADORES.



## ANEXO VI. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO. BRECHA GLOBAL DE IMAGEN PERCIBIDA.



## ANEXO VII. TABLA DE IMPLANTACIÓN DE ACCIONES CON CRONOLOGÍA ESPACIO TEMPORAL Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES.

Tipologías de acciones	Acción	Inicio	Terminación	Responsables
<b>Preliminares</b>	1	2do semestre 2009	2do semestre 2009	Dirección
	2	2do semestre 2009	2do semestre 2009	CAC
	3	2do semestre 2009	2do semestre 2009	CAC
	4	2do semestre 2009	Trabajo continuado	CAC
<b>Externas</b>	5	2do semestre 2009	Enero 2010	CAC
	6	1er semestre de 2010	1er semestre de 2010	CAC
	7	2do semestre de 2009	Enero 2010	CAC
	8	2do semestre de 2009	Trabajo continuado	CAC
	9	2do semestre de 2009	1er semestre de 2010	CAC y especialistas informáticos contratados
	10	2do semestre de 2009	Trabajo continuado	CAC
	11	2do semestre de 2009	Trabajo continuado	CAC
	12	2do semestre de 2009	2do semestre de 2009	CAC
	13	2do semestre de 2009	2do semestre de 2009	CAC
	14	1er semestre de 2010	2do semestre de 2010	CAC
	15	2do semestre de 2009	2do semestre de 2009	CAC y Comerciales

	<b>16</b>	2do semestre de 2009	2do semestre de 2009	CAC
	<b>17</b>	2do semestre de 2009	Trabajo continuado	CAC y Dirección
<b>Internas</b>	<b>18</b>	2do semestre de 2009	2do semestre de 2010	CAC
	<b>19</b>	2do semestre de 2009	2do semestre de 2010	CAC
	<b>20</b>	2do semestre 2009	Trabajo continuado	CAC y Dirección
	<b>21</b>	2do semestre de 2009	2do semestre de 2009	CAC y Dirección
	<b>22</b>	2do semestre de 2009	Trabajo continuado	CAC, Dirección, Sindicato, UJC y PCC.
	<b>23</b>	2do semestre de 2009	Trabajo continuado	CAC y Dirección
	<b>24</b>	2do semestre de 2009	Trabajo continuado	CAC, CTC y Dirección.