



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“DIAGNÓSTICO DE LA IMAGEN PÚBLICA DE LA
SUCURSAL DE ECOTUR S.A EN GRANMA”**

Tesis presentada previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial

Autores:

Vega Vega María Isabel

Directora:

MsC. Mayelennis Fuoman Escalona

La Maná - Ecuador

Junio del 2011

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“DIAGNÓSTICO DE LA IMAGEN PÚBLICA DE LA SUCURSAL AGENCIA DEVIAJES ECOTUR S.A EN GRANMA”**, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Vega Vega María Isabel
C.I. 050284003-6

"Las grandes multitudes se van desarrollando, las nuevas ideas van alcanzando adecuando ímpetu en el seno de la sociedad, las posibilidades materiales de desarrollo integral de absolutamente todos sus miembros, hacen mucho mas fructífera la labor. El presente es de lucha, el futuro es nuestro."

Ernesto Guevara de la Serna.

Agradecimiento....

La realización y presentación de los resultados de esta investigación ha sido posible gracias a la ayuda colaboración y el estímulo permanente de mis padres, familiares, amigos y compañeros, por ello quiero dejar constancia del más profundo y sentido agradecimiento:

a Dios por haberme dado la vida y por iluminar mi camino siempre.

a Mis padres por esta fuerza tan grande que han tenido para mostrarme que cualquier camino se logra recorrer cuando se hacen las cosas con voluntad, fe y responsabilidad, por su enorme capacidad de generar amor y por su apoyo incondicional.

a Gregorio por brindarme su infinito amor, comprensión y apoyo en todo momento, además por ser mi fortaleza al estar lejos de él a quien extraña mucho.

a Mis hermanos que siempre estuvieron en los momentos que más necesite. Brindándome su apoyo incondicional.

a Mi tutora MsC. Mayelennys Fuoman, que con visión de futuro propuso el diseño y asumió la tutoría, brindándonos todo su conocimiento y dominio metodológico investigativo, impregnándonos su alto espíritu y empeño en el trabajo, que junto a una esmerada y paciente tutoría nos condujo al logro del objetivo propuesto el mismo que está reflejado en esta tesis.

a La Universidad Técnica de Cotopaxi extensión La Mana por abrir sus puertas y así incrementar mis conocimientos los mismos que me ayudaron a realizar este trabajo con éxito.

a La Universidad de Granma por haberme dado la oportunidad de realizar mi trabajo de diploma. Con el apoyo de profesionales los cuales me ayudaron desinteresadamente.

a Mis maestros de toda mi formación académica por entregarme todo sus conocimientos, que sin ellos no hubiese podido materializar este sueño.

a Mis compañeros que han formado parte de mi vida estudiantil, con los que me siento en deuda de gratitud por el apoyo desinteresado.

a Mis mejores amigos Mayra, Williams, Victoria Reyna por haberme brindado su amistad sincera, y compartido momentos importantes durante varios años en las aulas universitarias.

Siempre se corre el riesgo de omitir algún nombre cuando se intenta personalizar el agradecimiento a los que han contribuido en la realización de cualquier obra humana, sobre todo cuando se han invertido en ella muchos años y se interactuado en la búsqueda de las formas de ayuda, con decenas de personas. Por eso ofrezco mis disculpas, y reitero mi agradecimiento mas sincero a cualquier persona no mencionada que haya aportado su colaboración para la obtención de estos resultados.

A todos Gracias.....

María Isabel Vega Vega.

Dedicatoria...

Dedico este trabajo a mis padres María M. Vega y Francisco Vega porque siempre estuvieron conmigo apoyándome, brindándome confianza cuando más lo necesitaba, y por haberme dado el ejemplo de esfuerzo y sacrificio para alcanzar una meta, durante toda mi vida.

A mis hermanos, en especial a Martha u Juan que siempre me han apoyado y me han brindado su amor y cariño, a la vez alentándome para que continúe con mis estudios y sea una profesional.

A Gregorio con todo mi AMOR por haber sido mi fortaleza, y motivación al desarrollar este trabajo.

A Julio Cesar, quien me brindo su cariño, apoyo incondicional y ha sido ejemplo para seguir adelante y darle el mejor regalo, verme toda una profesional.

A mis futuros hijos, a quienes pretendo servir de ejemplo, de lo que se puede lograr solo con entereza, abnegación y sacrificio para cumplir el sagrado deber profesional.

A toda mi familia....

María Isabel Vega Vega.

RESUMEN

La presente investigación se titula: “**Diagnóstico de la Imagen Pública de la Sucursal de ECOTUR en Granma**”, a través de un análisis de la actual imagen pública que proyecta la entidad; lo cual constituye el objetivo general de este trabajo.

Para la realización de este trabajo fue preciso acudir a una profunda revisión bibliográfica, además se utilizaron diferentes métodos científicos como: histórico-lógico, observación, análisis y síntesis e inducción-deducción. También se aplicaron técnicas de investigación como encuestas a clientes externos. Se trabajó con fuentes de datos como el código de ética y procedimientos de la Agencia de Viajes S.A, el sitio Web institucional y otros documentos afines a la investigación.

El trabajo fue estructurado en dos capítulos. En el **Capítulo 1** se abordan elementos relacionados con el Marketing, Imagen, la identidad corporativa y la imagen corporativa. En el **Capítulo 2** se dan a conocer los aspectos que caracterizan a la entidad objeto de estudio, así como las particularidades del lugar específico donde se realiza la investigación. Se enjuiciarán algunas formas de gestionar los aspectos relacionados con la imagen pública en la empresa, proponiendo el estudio de la temática, basado en criterios recientes sobre imagen pública donde se definen los elementos fundamentales que conforman la imagen que proyecta la entidad, así como la metodología a utilizar para la aplicación de estos elementos a las circunstancias reales de entidad en cuestión, para el posterior análisis de los resultados.

SUMMARY:

The present investigation titles: "Diagnosis of the Public Image of ECOTUR's Branch in Granma ", across an analysis of the current image it publishes that it projects the entity; which constitutes the general aim of this work.

For the accomplishment of this work it was necessary to come to a deep bibliographical review, in addition different scientific methods were in use as: historical - logical, observation, analysis and synthesis and induction - deduction. Also technologies of investigation were applied since you poll external clients. Were used data sources like the code of ethics and procedures of the Travel agency S.A, the institutional web site and other related documents to the investigation.

The work was structured in two chapters. In the Chapter 1 there are approached elements related to the Marketing, Image, the corporate identity and the corporate image. In the Chapter 2 there are announced the aspects that characterize to the entity object of study, as well as the particularities of the specific place where the investigation is realized. There will be judged some ways of managing the aspects related to the public image in the company, proposing the study of the subject matter, based on recent criteria on public image where there are defined the fundamental elements that shape the image that projects the entity, as well as the methodology to using for the application of these elements to the specific circumstances of entity in question, for the later analysis of the results.

Índice Pág.

Introducción	1
CAPITULO 1: Fundamentación Teórica.	6
1.1 Introducción al Capitulo	6
1.2 Evolución del Marketing	6
1.3 Conceptos de Marketing.	6
1.4 La imagen y el marketing.	12
1.5 Principales características de la imagen.	13
1.6 Imagen Corporativa vs Identidad Corporativa.	20
1.7 Conclusiones del capítulo	28
CAPITULO 2: Caracterización y análisis de la entidad. Aplicación práctica de la metodología.	29
2.1 Introducción al capítulo.	29
2.2 Caracterización de Agencia de Viajes Ecotur S.A.	29
2.3 Situación actual de la Imagen de sus principales productos y/o servicios.	34
2.4 Criterio a utilizar para diagnosticar la imagen que proyecta la Sucursal de Ecotur. Granma.	35
2.5 Diagnóstico de la imagen que proyecta la Dirección Territorial de Sucursal de Ecotur. Granma.	37
2.5.1 Determinación de la muestra.	37
2.5.2 Análisis de los resultados a partir de los criterios seleccionados.	39
Conclusiones	51
Recomendaciones	52
Referencias Bibliográficas	53
Bibliografía	54

INTRODUCCION.

En el nuevo milenio parece confirmarse, a medida que la velocidad de las transformaciones planetarias no sólo no disminuye sino que se acelera incesantemente, el aumento del valor estratégico de los invisible assets, idea preconizada por los teóricos japoneses del management, los cuales han estado mucho más atentos a esas transformaciones que revelan que la gestión empresarial no es un valor absoluto en si mismo, sino que está poderosamente influida por valores sociales y culturales; que los directivos son, además de gestores, fabricantes de significados y de símbolos y que el mito y los rituales deben ser introducidos en el management porque sus productos y/o servicios deben poseer significados a la hora de planificar estratégicamente, es necesario prestar más atención a aquello que siempre ha sido despreciado por los gurús del management, es decir, los activos invisibles, la fuente real de la competitividad y el factor clave de la adaptación corporativa por tres razones: son difíciles de acumular, susceptibles de múltiples usos simultáneos y constituyen inputs y Outputs de las actividades empresariales.

Lo que a partir de ahora voy a proponer es un concepto global de Imagen Corporativa que resume el conjunto de esos activos intangibles o invisibles, los cuales deben ser planificados y gestionados como el resto de los activos empresariales, pero con una orientación, en términos de gestión, que presenta diferencias, a veces notables, respecto a los modelos del management clásico. No se trata de dirigir una empresa a través de su Imagen Corporativa, pero la gestión a través de la Imagen implicaría entender la Imagen Corporativa como un barómetro en el que pueden registrarse los valores de todas las políticas de la empresa.

A tono con esta realidad se puede afirmar que el reto empresarial es el de la competitividad. Para ello es necesario racionalizar la producción, elevar los niveles de calidad, optimizar los sistemas de gestión y el conjunto de las políticas funcionales de la empresa; todo ello es necesario, pero no suficiente. Junto a la mejora de su organización básica, una empresa con vocación de liderazgo deberá abordar un proceso de cambio cultural que traduzca la potencialidad de su organización en ventajas competitivas reales. La virtualidad que tiene la Imagen

Introducción

Corporativa como instrumento de gestión es su posibilidad de representar unitariamente todas las capacidades competitivas de la empresa. Desde esta perspectiva, dicha empresa se entiende como un sistema corporativo global, en el cual no es posible desagregar ninguna de sus funciones básicas.

A partir de los elementos antes mencionados es que en los últimos tiempos las entidades han reconocido la importancia que para ellas revierte, contar con una buena imagen ante sus públicos, que las haga posicionarse de una mejor forma en el mercado y así satisfacer adecuadamente las necesidades crecientes de sus clientes. Contar con una imagen coherente y que se corresponda con su identidad constituye para las mismas un punto fuerte a su favor y les reportará ganancias significativas.

Cuba no es la excepción y si bien se ha estudiado más este tema a partir de la década del 90 del pasado siglo, en la actualidad, se hacen esfuerzos por desarrollar las potencialidades que brinda la imagen, para la consecución de las metas empresariales.

A tono con esta realidad, en los últimos años, un grupo de empresas cubanas han desarrollado acciones importantes en función de colocar sus productos o servicios en una posición favorable en el mercado, ejemplos de ello lo constituyen el mejoramiento de diseños, el registro de marcas comerciales, estudios de mercado, participación en ferias comerciales y exposiciones, entre otras acciones relacionadas con esta materia.

En nuestra provincia Granma, se han realizado estudios sobre este tema en diferentes entidades, pero su empleo es poco extendido todavía. La Agencia ECOTUR S.A cuyo objeto social es el turismo ecológico, o turismo de naturaleza, el cual se desarrolla de la belleza paisajística y el valor endémico de innumerables especies de la flora y fauna, así como la diversidad de ecosistemas de las áreas protegidas es una empresa eficiente, con capital netamente cubano. Tiene representación en todas las provincias de nuestro país, por tanto se esfuerza por lograr una mejor calidad en la prestación de los servicios y productos que comercializa, por constituir esta, premisa importante para la satisfacción de sus clientes.

Introducción

Desde hace algunos años la Sucursal de ECOTUR en Granma, perteneciente a dicha corporación, lleva a cabo, un proceso de aumento en la calidad de dichos servicios, como muestra de su creciente preocupación por fortalecer esta área, en su desenvolvimiento comercial.

En este intento de aumentar la calidad, es importante conocer la imagen que proyecta dicha sucursal ante sus principales clientes como elemento fundamental para la identificación de fortalezas que se puedan potenciar y debilidades que se puedan minimizar para un mejor desempeño comercial.

La imagen no solo se crea a partir de visiones, sino a través de un grupo de factores que intervienen en su creación, entre los cuales está la calidad con que se recibe el servicio o producto que comercializa la entidad.

Es interés por tanto de la gerencia comercial, realizar estudios de forma periódica para conocer la imagen que esta proyecta a partir de la gestión adecuada de los elementos que la forman y es en la búsqueda de alternativas que permitan desarrollar una estrategia adecuada de gestión de la misma, que al final puede redundar, en el deseado aumento de la calidad en los servicios y/o productos que brinda la Sucursal, es por lo antes planteado que se enuncia, el **problema** a solucionar con esta investigación de la siguiente forma:

“¿Se proyecta una Imagen Pública positiva a partir de la gestión adecuada de sus elementos formadores?”

De ahí que el **objetivo general** para esta investigación es:

“Diagnosticar el estado actual de la imagen pública de la Sucursal de ECOTUR en Granma a través de la integración y el análisis de todos los elementos que la conforman”.

Para dar cumplimiento al objetivo trazado se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

- Fundamentar teóricamente los elementos relacionados con la temática abordada.
- Aplicar la metodología seleccionada para realizar el diagnóstico de la imagen Pública.

Introducción

□ Presentar los puntos débiles y fuertes de la imagen pública de la entidad analizada.

Todo lo anterior condujo a definir la siguiente **hipótesis**:

“Si se gestiona la imagen pública de la sucursal en Granma perteneciente a ECOTUR, a partir de la integración de todos los elementos que la conforman; se contribuiría al logro de una imagen positiva ante los clientes reales y potenciales de sus principales productos”.

En el desarrollo de esta investigación se utilizaron los siguientes Materiales y Métodos de Investigación:

Materiales:

Documentos varios.

Sistema Bibliográfico

Internet

Métodos:

En la formulación y solución del problema se adoptará un método con fundamento dialéctico, determinado por el enfoque en sistema de todos los elementos que concurren en la solución deseada, partiendo de lo general a lo particular.

Dentro de los Métodos Teóricos se empleará, en primer lugar, la Hipótesis, como medio para generalizar, inferir y guiar la investigación.

Se emplearán métodos empíricos dentro de los cuales se encuentra la observación, la cual nos permite distinguir el objeto, los medios necesarios, las condiciones del entorno que circunda al objeto y el sistema de conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos trazados, la entrevista y la encuesta como elemento fundamental para la recolección de datos que permitan hacer un análisis acertado del problema.

Se hará uso además del método estadístico el cual nos permitirá precisar la muestra y a su vez el alcance de la investigación.

Se utilizará el método Histórico – Lógico para analizar los antecedentes, causas y

Introducción

condiciones en que se ha desarrollado.

Se manejará el método Análisis – Síntesis para trabajar con la información a través de la cual se han puesto de manifiesto las insuficiencias planteadas en el problema.

La **estructura** del trabajo resulta como se muestra a continuación:

- ✓ Resumen.
- ✓ Introducción.
- ✓ Desarrollo.
- ✓ Capítulo 1: Se hará el análisis de las investigaciones vinculadas con el campo de acción seleccionado, estableciendo la fundamentación teórica de la investigación.
- ✓ Capítulo 2: Se definirán los factores que determinan la imagen pública a partir del criterio seleccionado, así como el correspondiente análisis y caracterización de la entidad. Se presentaran los resultados que permitan evaluar los puntos débiles y fuertes que presenta la imagen pública de la entidad a los clientes como soporte fundamental para una acertada toma de decisiones.
- ✓ Conclusiones y Recomendaciones.
- ✓ Referencias Bibliográficas
- ✓ Bibliografía.
- ✓ Anexos.

Capítulo I

CAPITULO 1: Fundamentación Teórica.

1.1 Introducción al capítulo

En este capítulo se fundamenta teóricamente los elementos relacionados con la temática abordada así como algunas consideraciones generales para el mejor entendimiento de nuestro campo de acción.

1.2 Evolución del Marketing

El término Marketing es de origen anglosajón, y fue inventado por los agricultores americanos de principios de siglo. En 1958 se reunieron en México especialistas de Marketing de habla hispana para discutir precisamente dicha denominación del “Marketing”. Debido a que estos países velan constantemente por la pureza del idioma y no suelen aceptar vocablos anglosajones, se inclinan por “Mercadotecnia”, que es técnica de mercado. Por aquellas fechas podía ser un concepto válido, pero hoy el Marketing ha ampliado su campo de acción y ya no sólo es la Técnica de Mercados, sino que engloba otras actividades que quedan fuera de este vocablo.

Aunque la Real Academia de la Lengua Española se ha pronunciado por el término “Mercadotecnia”, su uso está muy poco extendido. En esta investigación se empleará el término **MARKETING**.

Hasta la Segunda Guerra Mundial esta disciplina era sólo un “hobby” de algunos gerentes. Salvo en la Universidad de Harvard no había en los Estados Unidos ninguna escuela de negocios propiamente dicha, en el resto de las Universidades de EE.UU. lo tradicional eran las escuelas de contabilidad y comercio, finanzas y administración del personal. Esto también ocurría en algunos países líderes en la época, Alemania, Francia y otros.

1.3 Conceptos de Marketing.

Algunas veces, el Marketing se confunde con otros términos de negocios, principalmente con las ventas, la comercialización y la distribución. El marketing es el concepto completo, cada uno de los otros representa solamente una parte de

la actividad en el sistema integral del Marketing.

IP. Kotler **(1)**: Marketing es un proceso social por el que los individuos y los grupos obtienen lo que ellos necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y su valoración con otros.

Asociación Americana de Marketing, AMA **(2)**: Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con ellos de tal modo que beneficie a la organización y a sus stakeholders.

Enrique Martínez **(3)**: Analiza el Marketing visto desde dos puntos de vista, definiendo así al Marketing como filosofía y como función. De esta manera define que el Marketing como filosofía “es un conjunto de diferentes actividades humanas que a través de los intercambios originados por el deseo de aumentar el bienestar o el beneficio de las personas permite obtener una mayor satisfacción del consumidor”.

P. Drucker **(4)**: El marketing tiene como objetivo el conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto se ajuste perfectamente a sus necesidades.

Goldmann **(5)**: Marketing es la acción de conjunto de la empresa, dirigida hacia el cliente con el objetivo de una rentabilidad.

García García **(6)** : Valora al Marketing como un conjunto de técnicas, políticas, estrategias, medios dirigidos a descubrir, crear y analizar las necesidades del mercado, lo que no sólo es examinar la demanda declarada y abierta, sino también la potenciación de necesidades latentes, la creación de nuevos productos, así como la oferta de nuevas soluciones.

R. Muñiz **(7)**: Marketing es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas que trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado. También existieron distintas personalidades los cuales dieron su opinión acerca del Marketing, uno de ellos fue.

Miguel Santemas **(8)**: Dice que el Marketing es un proceso de planificación y

Capítulo I

ejecución de la concepción, fijación de precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.

M. Santesmases (1996) **(9)** : Plantea que el marketing es un proceso social y de gestión a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.

Luis Sanz **(10)**: Las definiciones del Marketing siempre han estado unidas al concepto que se ha tenido del mismo, ya sea limitada a los intercambios estrictamente empresariales, a las relaciones de intercambio sin especificar su naturaleza económica, al aspecto social y a los fines que se persiguen.

Lambin **(11)**: El marketing es el proceso social orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidad.

En general podemos decir que el marketing es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los intercambios.

Puntos en común de las definiciones:

- ✓El aspecto central alrededor del que gira todo lo demás es el cliente.
- ✓El fin último de la actividad es la satisfacción de las necesidades del cliente.
- ✓Existencia de un proceso de intercambio.

La forma más moderna del Marketing compromete a toda la empresa, con el mismo objetivo que siempre tuvieron los negocios: “obtener beneficios a través de la venta”. Desde siempre el objetivo es el mismo lo que ha cambiado es el modo de hacerlo. Todas las actividades de producción, técnicas financieras, así como de Marketing, deben orientarse a determinar cuáles son los deseos del cliente y a satisfacerlos, a la vez que se obtenga un beneficio razonable. Lo fundamental es el concepto de ganancia y no el de volumen. La ley fundamental del socialismo es

Capítulo I

la satisfacción cada vez más plena de las necesidades del hombre, ¿y acaso no es eso lo que propone el Marketing hoy? “Somos un país que tiene que aprovechar mejor sus recursos y el Marketing nos permite ser más racionales en la producción y los servicios, hacer aquello que tiene garantizado el consumo porque es demandado”.

El concepto de Marketing, sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público y entregar los beneficios anhelados de una forma más efectiva que la competencia.

La filosofía del Marketing se ha expresado de muchas formas:

- ✓ Busca necesidades y satisfácelas.
- ✓ Ama al cliente no al producto.
- ✓ Elige lo que quieres.

Las decisiones del Marketing se deben tomar en función del conocimiento sobre el comportamiento de compra de los consumidores actuales y potenciales, esto influye en la producción de bienes y servicios, es decir, el marketing es un instrumento para la realización dialéctica entre producción y consumo en la esfera del cambio.

Hoy día, la utilización del Marketing es una necesidad para todas las instituciones lo que constituye un pilar importante. En las condiciones actuales el Marketing no solo serviría para lograr la inserción en el entorno, lo cual es una necesidad no solo para conseguir las fuentes de financiamiento necesario, sino incluso para dar pasos en la economía interna a fin de perfeccionar la producción y los servicios con una mejor orientación de la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor.

Orientaciones correspondientes a la evolución del marketing:

- ✓ Orientación a la Producción.

Capítulo I

- ✓ Orientación a las Ventas.
- ✓ Orientación al Cliente.
- ✓ Orientación a la Responsabilidad Social.

Principales funciones e importancia del Subsistema Marketing:

- ✓ Elaborar el Plan y Presupuesto de Mk de la Empresa sobre la base de la estrategia adoptada por la dirección de la Empresa.
- ✓ Estimar la demanda para la proyección y control de las ventas.
- ✓ Racionalidad económica en el uso de los recursos disponibles
- ✓ Elevación de la capacidad competitiva de los productos cubanos en los mercados externos.
- ✓ Aumento cualitativo y cuantitativo de la satisfacción de las necesidades de la población.
- ✓ Eliminación o disminución de la actual dicotomía de producción para la exportación y para la economía interna.
- ✓ Elevación del sentimiento de pertenencia de los trabajadores a sus respectivas organizaciones.

El Marketing abarca mucho más que el simple acto de vender. Como consecuencia lógica de los cambios que se han producido en las bases materiales, tecnológicas y culturales de la sociedad el Marketing ha redefinido constantemente sus límites como disciplina científica, evolucionando desde que se incorporó al lenguaje económico empresarial.

Sin embargo en las décadas anteriores no era así y sólo el propio desarrollo de la actividad empresarial es el que ha provocado la evolución en el tiempo de la concepción de la función comercial, perfeccionándose los instrumentos para llevarla a cabo.

De otra parte el Marketing como función se desglosa en una serie de actividades y

Capítulo I

tareas, que comprenden la investigación comercial, la comunicación, la planificación comercial, la organización de las ventas y la distribución. Es decir el autor ve el Marketing no sólo como una filosofía, sino también como una función de la empresa, otorgándole un papel fundamental para cualquier tipo de organización.

De esta forma analizan el Marketing a partir de tres dimensiones: como concepción, como función y como conjunto de técnicas. Al valorarlo como concepto, señalan que el negocio debe verse a través de los ojos de los clientes, asegurar la prosperidad continua de una empresa al propiciar a estos satisfactores de valor que les ofrezcan ganancias, satisfaciendo sus necesidades y no simplemente vendiéndoles lo que la empresa tiene para ofrecer.

Considerando los conceptos de Marketing valorados, se asume que éste se puede entender bajo tres puntos de vista:

1- El Marketing debe ser considerado como una concepción, un sistema de pensamiento, una filosofía que sirve para orientar la política de la empresa hacia los diferentes públicos con que se relaciona, ya sean internos o externos.

En este sentido la empresa y no sólo su departamento o área de comercialización debe estar enfocada al mercado, lo que es lo mismo, a satisfacer las necesidades y deseos de sus públicos y de la sociedad.

2- El Marketing debe ser considerado como función de la empresa, a través de la cual la empresa se relaciona con su mercado y, a la vez, éste último con la empresa, de manera que ésta satisfaga las necesidades de su mercado específico y el mercado proporcione a la empresa los medios necesarios para la continuidad de su función.

3- Finalmente se considera el Marketing como una operación, ya que la función se traduce en acciones y actividades que hacen posible la relación entre la empresa y el mercado, entre las que se encuentran la evaluación del producto, el mercado, formulación de políticas de ventas, publicidad y promoción, distribución, fijación de precios entre otras.

En el mercado hoy existe alta competitividad lo que se refleja también en una mayor exigencia por parte de los consumidores, quienes en un mundo donde la información es característica de todos los procesos y llega cada vez mejor y en mayor cantidad a todos, reclaman la diferenciación de productos y servicios en elementos no tangibles como marca e imagen que constituyen señales de valor para ellos. Tal realidad cambia el concepto de calidad de los productos y nos conduce a un concepto de calidad como la concibe el cliente lo que hace que en la práctica actual no se vendan productos, sino beneficios esperados. Es en este concepto, que la mercadotecnia influye en el logro del posicionamiento en el mercado, ya que mientras el sistema de producción solo crea utilidad de forma (dada por las características físicas y de funcionamiento del producto), la mercadotecnia contribuye a crear:

- ✓ Utilidad de información, debido a la comunicación que se establece con el cliente.
- ✓ Utilidad de imagen, por la posesión del bien en relación con su posicionamiento.

El concepto de Marketing se basa, como se está viendo, en dos pilares fundamentales.

El primero es que toda la planificación, la política y funcionamiento de una empresa debe orientarse hacia el cliente.

Segundo, que el objetivo de una empresa debe ser un volumen de ventas lucrativo –beneficio.

1.4 La imagen y el marketing.

La imagen es uno de los conceptos más recientes incorporados al marketing, aunque su uso data de la época de los griegos como Aristóteles y Platón. En la actualidad las entidades se ocupan de su imagen por ser ésta la idea que los consumidores se hacen de su producto, servicio, marca u organización, lo que le permitirá tener una determinada posición en el mercado. La imagen corporativa

Capítulo I

puede estar compuesta por uno o más elementos, que de manera conjunta o independiente todos cumplen una misma función, acentuar la gráfica y la solidez de la imagen corporativa, mediante la cual, los usuarios pueda reconocer quien factura el producto o servicio, por consiguiente determinar características y valores del mismo. Dentro de los elementos podemos encontrar los siguientes: Isótopo, Logotipo, Monograma, Fonograma, Eslogan, El nombre, Emblema, Tipo grama, Pictograma, Anagrama, Logo grama, Imagotipo. Aunque dicho de esta forma podría pensarse que la imagen se limita a la percepción visual que comunicamos a través de uno de los elementos antes mencionados, sin embargo, al referirnos al concepto de imagen vemos que:

Para Leavitt. 1973 **(12)**: “La imagen es una mezcla de nociones, deducciones basadas en muchos elementos. Ella es fundamentalmente subjetiva, con todo el factor real es que las personas viven por sus imágenes y éstos son gobernados por sus experiencias individuales, sus valores y como ellos interpretan lo que acontece”.

Para Philip Kotler, 1994 **(13)**: “Imagen de la manera en que un individuo o grupo ve un objeto, donde cada uno tiene una imagen personal de un mismo objeto”.

A menudo se considera el concepto de imagen como un determinante significativo de las ventas, dado que permite al consumidor potencial adoptar una actitud favorable, lo que provoca una decisión o posición positiva.

1.5 Principales características de la imagen.

❖ La imagen es un sedimento: la imagen que una persona tiene de cualquier institución no está constituida por sus experiencias personales recientes, sino que representa un sedimento algo parecido a la cultura de una persona, que es lo que resta de experiencias y vivencias pasadas.

❖ La imagen se conoce determinando las creencias y sentimientos que se tienen: describir como es la imagen que el público se ha formado de una entidad, supone, en primer lugar, la resonancia afectiva que dicha percepción le produce.

Capítulo I

Al analizar la imagen se deben tener en cuenta cuatro tipos:

Imagen ideal (II): Es el cúmulo de satisfacciones esperadas por el público.

Imagen real (IR): Será el cúmulo de satisfacciones percibidas por el público o lo que es lo mismo como ve el público a una empresa o institución.

Imagen objetivo (IO): Una cosa es cómo queremos que nos vean y otra es cómo nos ven. Cómo nos ven es la IR y como queremos que nos vean es la IO. Así para poder fijar la IO es necesario explorar hasta que punto constituye o no una respuesta plena de satisfacción a las necesidades y deseos de los clientes. Al comparar las necesidades existentes (II) y las satisfacciones que nosotros les damos (IR) se puede conocer si frente a los servicios que presta la institución existen demandas insatisfechas total o parcialmente y donde se producen.

Si la IO no corresponde a las fuerzas propias de la empresa, no se puede llegar a realizar. Por otra parte, si la IO no tiene en cuenta el entorno social o choca con él, será imposible que se configure la IR.

La imagen física (IF): Es el conjunto de atributos de carácter material que determinan la opinión del público sobre la persona.

Otros criterios relacionan además la imagen interna o autoimagen como otro ejemplo para su comprensión y análisis, la cual queda definida como la valoración cualitativa que tienen los trabajadores, el prestigio, la aceptación del producto, evaluada por el cliente interno.

Una forma de estudio que se adapta perfectamente a la visión que se define en este trabajo sobre la imagen de la organización es la propuesta por **Justo Villafañe**, quien plantea que la imagen de la organización está compuesta por tres dimensiones:

- ❖ Imagen Interna o Autoimagen.
- ❖ Imagen Externa.
- ❖ Imagen Intencional.

☞ La Autoimagen (imagen interna) de la organización: consiste en las

representaciones compartidas acerca de las cualidades y potencialidades de la organización, es decir, de sus características culturales. En esta autoimagen organizacional participan dos indicadores:

❖ Nivel de coherencia: está condicionado por la cantidad de rasgos, características en que los miembros de la organización coinciden con más frecuencia al valorar la misma.

Aquellos aspectos de la organización en que las personas no coinciden forman parte de la imagen de la persona sobre la organización pero no de la autoimagen de la organización. En caso de que las representaciones sobre determinados aspectos de la organización sean opuestas, según el criterio de distintos grupos de personas, estas constituirán puntos de conflicto interno en la organización.

❖ Calidad de la coincidencia: valoración positiva o negativa que se hace del contenido, la cual estará en dependencia de si esas cualidades, que consideran los miembros que posee la organización, permiten la satisfacción de las necesidades de los miembros, el cumplimiento de los objetivos de la organización y la respuesta adecuada a las exigencias del ambiente.

Una autoimagen desarrollada de la organización implica altos niveles de coherencia en cuanto a la calidad, debido a que esto permitirá o no que haya unidad para la acción.

La calidad de la coherencia puede ser de dos tipos:

❖ Negativa: es decir, la mayoría de los miembros de la organización valoran como negativas determinadas cualidades que esta posee. Las actitudes derivadas de esto pueden ser de dos tipos:

Conformismo, apatía, desinterés.

Reconocimiento de dificultades y errores y actuar tratando de superarlos.

❖ Positiva: es decir, la mayoría de los miembros de la organización valoran como positivas determinadas cualidades que esta posee.

Las actitudes derivadas también pueden ser de dos tipos:

Conformista: la organización puede enamorarse de su producto o servicio, de las cualidades que posee y estancarse en su desarrollo porque deja de responder a las necesidades del mercado.

Optimista: ven esas cualidades como fortalezas y las aprovechan para continuar perfeccionando su respuesta a las necesidades del mercado.

La autoimagen organizacional puede ser adecuada o inadecuada. En el caso en que sea inadecuada, puede serlo por exceso o por defecto.

Se clasificará en uno u otro caso en dependencia de si la organización evalúa sus rasgos culturales en función de en cuanto estos responden a las necesidades del mercado.

❖ Una autoimagen organizacional adecuada implicaría que la organización cree ser para el mercado lo que verdaderamente es.

❖ Una autoimagen organizacional inadecuada podría diagnosticarse en una de las siguientes clasificaciones:

La organización se subvalora: es decir tiene muchas mejores cualidades de las que reconoce y valora.

La organización se sobrevalora: es decir, cree tener mejores cualidades o en más altos niveles de expresión que los que tiene en realidad.

Como puede apreciarse la adecuación o inadecuación de la autoimagen organizacional solo puede ser establecida a partir de la definición de lo que es ésta para los diferentes públicos que no forman parte de ella: clientes, distribuidores, proveedores, etc.

☞ **Imagen externa o pública:** Está dada por las percepciones de los consumidores que pueden entenderse mediante el empleo de métodos cuantitativos, sin embargo, el método para averiguar sus actitudes consistirá en realizar entrevistas personales o discusiones de grupo.

Capítulo I

Se trata de entender que piensa el consumidor realmente sobre la entidad y sus productos, si percibe un cierto estilo o cierta personalidad, todo esto exige profundas investigaciones sobre la forma en que el grupo de consumidores percibe a una entidad tanto desde la perspectiva de su experiencia diaria con la misma como por las comunicaciones que recibe.

El análisis puede conducir a tres resultados posibles:

Caso I

La imagen y la realidad coinciden perfectamente.

Dicho de otro modo la entidad ha comunicado de modo positivo su posicionamiento y sus estrategias a todo su público objetivo. Por ello la imagen corporativa apoyará a la estrategia corporativa.

Caso II

La imagen es mucho mejor que la realidad.

Esto significa que la entidad ha sido muy eficiente a la hora de transmitir la imagen que deseaba pero que operativamente no puede mantenerla, es decir que la entidad no ha entendido su identidad o ha vivido de ilusiones, también se debe a la supervivencia de ciertos vestigios de una anterior imagen positiva que aún no se hubiera perdido del todo a pesar de los malos resultados cosechados por la empresa.

Caso III

Se trata del caso más corriente, la realidad es mejor que la imagen (o al menos es diferente). En estos casos la entidad no ha sabido promocionar bien sus productos, no ha logrado comunicarse con sus clientes y por tanto las bondades de sus productos no son conocidas.

Si se diera el caso I no habría necesidad de modificar el proceso de comunicación. Lo único que habría que hacer es comprobar si en la forma que actualmente se presenta la entidad, podría limitar el futuro crecimiento de la empresa.

Capítulo I

El caso // llevaría a centrar la operación en ciertos problemas operativos que deberían solucionarse antes de resolver los de comunicación.

El caso /// se centra exclusivamente en el proceso de comunicación, para que el producto de la organización sea conocido por los clientes.

Es importante para la entidad es conocer en que caso se encuentra para adoptar una estrategia consecuente. La exactitud de la imagen será directamente proporcional a la cantidad y calidad de la información que se tenga, tanto de afuera como de dentro, del medio y del individuo respectivamente.

A esta imagen que tienen los públicos externos acerca de la organización la llamamos Imagen Externa.

La imagen externa son todas aquellas características de la organización que son identificadas y evaluadas (positiva o negativamente) de manera semejante por el público externo (sean o no compartidas estas imágenes).

Las cualidades identificadas y evaluadas por el público externo a la organización pueden pertenecer al nivel explícito o implícito de la cultura, aunque predominan las del nivel explícito.

Esta imagen es un producto de la interacción entre la imagen ideal que posee un determinado público de una organización o servicio de este tipo (que está estrechamente relacionado con las necesidades de ese público) y las características que percibe de la organización o servicio que la hacen más o menos capaz de satisfacer estas necesidades y por tanto, los acercan o los alejan de ese ideal.

También la imagen externa de una organización es un producto de la comparación que refleja el público del nivel en que la organización, producto o servicio satisface sus necesidades en comparación con el nivel en que las satisfacen otras organizaciones que ofrecen igual producto o servicio.

Se puede concluir que los indicadores más importantes a la hora de evaluar la

Capítulo I

imagen externa serían:

- 1) Nivel de conocimiento que tiene el público sobre la organización y su producto o servicio.
- 2) Nivel de coincidencia entre la imagen ideal y real que tiene el público acerca de organización y su producto o servicio.
- 3) Imagen comparativa.

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

Se realiza a través de los siguientes medios de comunicación:

1. Símbolos: Son aquellos que provocan un reconocimiento de la compañía o de la marca, se deben diseñar para su reconocimiento instantáneo
2. Medios escritos y audiovisuales: Los símbolos escogidos deben introducirse en la publicidad que comunica la personalidad de la empresa o de la marca a través de la historia, deben utilizarse de forma repetitiva y deben reflejar el tono de imagen que la empresa desea comunicar. Atmósfera: Aprovechamiento del espacio físico en el cual la empresa produce y entrega sus productos o servicios para comunicar las características del producto o servicio que ofrece (diseño correcto de sus edificios, colores, materiales y mobiliario).
4. Acontecimientos: A través del patrocinio de diversos acontecimientos, 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.

1.6 Imagen Corporativa vs Identidad Corporativa.

En la mayoría de los países existe un interés creciente por la identidad e imagen corporativa, pero estos dos términos, que no son sinónimos, se confunden con frecuencia o en algunos casos se piensa que significan lo mismo.

La identidad corporativa de una organización es su esencia, lo que es y no lo que parece; en este sentido no debemos confundirla con la imagen (que es lo que parece, más que lo que es). “La identidad corporativa, es el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia algunos de los cuales son visibles y otros no” **(14)**, es la percepción que tiene la organización sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad. Por consiguiente, es algo único. La identidad no sólo incluye el historial de la organización, sus creencias y filosofía sino también el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos, culturales y sus estrategias; es el punto en el que convergen la historia de la organización, su cultura y su proyecto empresarial.

Estos tres factores son bastante estables en sus registros, y constituyen los elementos identificativos y diferenciadores de la empresa.

Por otro lado, la imagen corporativa es el conjunto de las representaciones mediante las cuales el público identifica y recuerda un producto, un servicio o una marca, es el modo en el que el público percibe una organización y estará determinada por todas las acciones que haga la misma. El problema que hay que enfrentar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de formas diferentes. La imagen es una suma más o menos de facetas que son las dimensiones que permiten captar imaginariamente un hecho más o menos fácil de circunscribir.

Cada público percibe cada faceta bajo determinado ángulo y con determinado matiz psicológico: por lo tanto un público en particular sustenta cierta imagen del producto o de la marca, por tanto para poder realizar un estudio de imagen, es necesario realizar un inventario de los factores que la constituyen y luego analizar el sistema de percepción propio de cada uno de los públicos incluidos en el

entorno comercialmente útil.

La noción de imagen no puede separarse de sus tres planos solidarios de referencia; la cosa significativa, el sistema y la forma de los significados evocado, y la persona o el grupo para los cuales una imagen es marcante o significativa. “Es, la satisfacción emocional percibida del valor que rodea la marca de una persona.” **(15)**. Este es un concepto que en los últimos años ha tomado fuerza en el ramo empresarial, y ha despertado el interés en las grandes empresas, logrando así captar a un número mayor de clientes con la proyección de una imagen muy bien estudiada pero sobre todo consolidando su historia en un tono homogéneo, que agrupa muy bien todas las variables que forman parte de una empresa.

Identidad e imagen son los dos polos de un proceso de comunicación que se produce entre una organización y su entorno social. Confundir identidad con imagen viene a ser lo mismo que hablarle a una pared. La empresa logra su identidad; la imagen, en cambio, es una parcela exclusiva de los públicos ya que su materia prima está compuesta fundamentalmente de las interpretaciones que estos desarrollan, de las acciones y la actividad pública de una organización.

Para que la identidad pase a ser imagen, es necesario que se produzca la comunicación, la cual juega un papel determinante como mediadora, pues será la que determinará la forma en que los contenidos enviados por la organización hacia sus clientes se configuren, en la subjetividad de éstos, de la manera más o menos adecuada; depende del trato que se le dé. Es a partir de la comunicación que la organización puede controlar la imagen que su mercado va a tener de ella.

En el terreno práctico, la identidad corporativa, como sujeto de comunicación aplicado a las organizaciones, se ha convertido en un instrumento de acción y una estrategia organizacional para la competitividad, gracias a la fuerza diferenciada y memorística de la imagen. Esta fuerza es exactamente la estrategia de diferenciación: el medio para desarrollar e imponer en un mercado cada vez más extenso, denso y complejo, la presencia de la personalidad exclusiva de la organización. Deviene así, más que un valor añadido al producto, en un valor en sí mismo, un valor de cambio en la misma medida que la competitividad ya no es

función de la producción, sino de la comunicación.

En el mundo de las organizaciones de hoy, el diseño de identidad gráfico, publicitario, editorial, señalético, junto al diseño industrial y arquitectónico, forman un todo. De la interacción de estos productos de diseño emerge una imagen potente. Esta forma de enlazar identidad e imagen en un todo activo se ha designado a partir de 1977 como comunicación integral, y se ha desarrollado a partir de 1987 como una disciplina de imagen global. La comunicación se manifiesta exclusivamente mediante mensajes y actos; los mensajes son los que la organización dice, los actos son lo que hace y cómo lo hace. La identidad de una organización es la suma de las formas en que se presenta. La imagen es cómo se percibe la identidad a través de logos, catálogos, almanaques, afiches... La imagen de una organización ya no sólo se limita a la realización de una marca sino que constituye una estrategia más compleja y completa. Del mismo modo esta imagen es el resultado de todo el conjunto de comunicaciones internas y externas que la entidad activa.

La imagen corporativa se produce al ser recibida. Una organización puede transmitir un mensaje sobre sí misma a sus empleados, sus inversores, a sus clientes y a todo el público, dentro y fuera de la misma. Es posible incluso que desee transmitir una imagen especial sobre sí misma; pero lo importante es la recepción de dicho mensaje.

La imagen corporativa no es más que la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido. Por lo general, cualquier organización entiende que sólo comunica algo cuando quiera hacerlo, pero, desgraciadamente, el fracaso de muchas empresas en el control de sus comunicaciones da lugar a la generación de imágenes confusas de sí mismas. El público recibe continuamente mensajes transmitidos de manera intencionada y no intencionada, lo cual resta credibilidad a aquellas formas de comunicación más susceptibles de control, como las campañas de publicidad y las relaciones públicas diseñadas para crear la imagen más idónea de la organización. En este sentido, la imagen idónea es la que ayuda (en vez de

Capítulo I

oponerse) a la estrategia corporativa.

Al contrario de lo que sucede con la identidad, la imagen es relativamente fácil de cambiar. Aunque a veces se requiere un esfuerzo importante para cambiar una imagen muy arraigada, la percepción de una organización se puede crear con rapidez. Por el contrario, una imagen positiva puede convertirse con rapidez en otra totalmente negativa. La imagen no se crea, se genera, no es una mera lectura social, sino una respuesta mental del público, tras esa lectura. Esa imagen se traduce en estados de opinión. Lo que puede crearse con los factores generadores de imágenes, ellos van desde la entidad de la empresa comercializadora y todo su discurso promocional hasta la experiencia personal del cliente en el consumo del producto, cuyo potencial satisfactor condicione, en última instancia la percepción definitiva que el cliente tendrá de ese producto. Y eso es precisamente imagen: la forma de pensar en el producto por parte del público.

Existen varios conceptos que han sido expresados por diferentes autores como son:

Martina M. (1958) **(16)**: Describe imagen “Como la forma por la cual una empresa es definida en la mente del consumidor en parte debido a las características funcionales y por otra en conjunto de atributos psicológicos”.

Lozano F. (1992) **(17)**: “...el concepto que se tiene de una persona o cosa, según la confianza que nos ofrece”, es aquella formada “por los valores y obras que surgen del colectivo de una institución para conformar la opinión de los miembros de la sociedad, a fin de que éstos la distingan de las demás”.

Chávez, (1994) **(18)**: Expresa que el primer paso en la evaluación de la imagen es investigar la imagen actual que tiene la organización entre los públicos claves. La forma que un individuo o un grupo ve un objeto se denomina su imagen.

Según Justo Villafañe, (1994) **(19)**...“la imagen como representación es la conceptualización más cotidiana que poseemos”, quizás por ello, se reduce este

fenómeno a unas cuantas manifestaciones.

Sin embargo, comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual; implica también otros procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma la conducta. La imagen corporativa, es la que tiene un determinado público sobre la empresa y estará determinada por todo lo que haga la misma. El problema que hay que afrontar es que, públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente; por lo que la Gestión de la Imagen Corporativa es una tarea permanente.

El autor se refiere a la imagen desde diferentes aspectos:

□ Es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de “imágenes” que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior. Esto lo pretende hacer la empresa en forma de imagen intencional, la cual se crea a partir de la identidad visual y la comunicación corporativa.

□ ...es *el look* de la empresa, está basada en la mera acumulación de supuestos rasgos de imagen - identidad visual, interiorismo, contacto con el público, que generalmente no siguen ninguna estrategia, ni suelen estar gobernado por normativa alguna, conduciendo de esta forma a la espontaneidad, es la cultura de la apariencia.

□ Identidad + Trabajo corporativo = Imagen

En este caso la identidad forma parte de la imagen como el trabajo corporativo, siendo la identidad: un conjunto de rasgos y atributos que definen la esencia de la entidad; así como lo es el trabajo corporativo el cual se define como: todas aquellas posibles acciones voluntarias o involuntarias, con intención comunicativa o sin ella que hacen identificar en la mente de los públicos la imagen y la identidad de la empresa.

Para M. Calviño, (1999) **(20)** “la imagen es una cualidad o valor agregado por el consumidor a un producto por efecto de los sistemas de comunicación (publicidad,

Capítulo I

propaganda, merchandising, empaque, etc.), por la lectura, interpretación y uso que los grupos o consumidores líderes hacen del mismo, y por otros factores situacionales e inclusive de producción.

Todos estos autores abordan de una forma u otros elementos importantes dentro de la imagen; de forma sintética se puede concluir afirmando que la imagen es:

“ Una representación, un juicio valorativo, es el resultado de procesos creativos, experiencias individuales, valores; dentro de los cuales tienen gran influencia los sistemas de comunicación, la interpretación y uso que los grupos o consumidores hacen del producto o servicio por lo que puede ser mentalmente ajustable”.

Para generar una imagen, la organización crea su propia “personalidad” o perfil comunicable, su identidad, la imagen de la entidad es ella misma transpuesta en la mente del público. Y esa representación, la manera de pensarla que tiene el público, depende en buena medida de las cosas que la entidad dice y hace y de la forma que lo dice y hace.

La imagen propia o ajena es importante desde el momento que existe la posibilidad de que alguien efectúe un proceso mental de comparación con otra, es decir, si existe algún observador de uno mismo y de otras realidades parecidas a la de la entidad en cuestión. Adoptada esta premisa, se puede aceptar que la imagen es la apariencia de una realidad.

Cuando se habla de imagen de algo, se está emitiendo un juicio de valor que responde al concepto intelectual que de ese algo un ente, una empresa, una institución, una persona se tiene. La imagen es un resultado o una consecuencia de la superposición de las impresiones que se han ido registrando en nuestro cerebro, a partir de las señales recibidas a través de nuestros sentidos.

Al crear, modificar o fortalecer determinada imagen, es necesario llegar a la fuente generadora de identidad, que se inicia en la visión y misión de la empresa. Un objetivo de identidad e imagen debe traducirse en uno de comunicación, que se inicia a partir de definir visión, misión y valores de la institución, para hacerlos

llegar a la mente y emociones de todo su personal.

Las expresiones humanas son las que más impactan entre los clientes principal receptor de la empresa, de donde se infiere que la creación de una imagen corporativa debe iniciarse por su personal, porque este es el emisor directo de lo que operativa y estratégicamente es una organización. Las expresiones humanas que son vida de sí mismas hablan con acciones, a diferencia de otros medios formales informes, folletos, plegables, anuncios, que con palabras dicen lo que se quiere alcanzar, más que la realidad misma.

De lo anterior se puede deducir que:

- ❖ La cultura organizacional representa en sí misma un fuerte atributo de identidad que al proyectarse a los diferentes receptores determina la imagen que ellos perciban de esta, así como su respuesta ya sea favorable o desfavorable. Por lo tanto debemos influir decisivamente en el comportamiento del personal, en lo que dicen, lograr un ambiente adecuado de trabajo.
- ❖ La calidad del servicio, como resultado de las acciones humanas se convierte en un importante vehículo de mensajes. La calidad del servicio no depende solamente de las instrucciones de la dirección, sino es una responsabilidad de todos y para todo, por lo que es necesario tomar todas las medidas para que la comprendan los trabajadores y se aplique.
- ❖ El personal, por las acciones y valores que vive se convierte en emisor y parte del mensaje, por ello es determinante en la formación de la imagen corporativa.

Víctor Gordo (21), consultor en imagen pública, comentó en una reciente entrevista las seis imágenes, que según el estudioso, comprenden la imagen pública en una empresa, a partir de sus diferentes campos de acción definiéndolas de la siguiente manera:

“Imagen Física: Estará constituida por la suma de imágenes personales que integran la empresa, tanto de quienes la presiden, como todo el personal en

Capítulo I

contacto con el público consumidor. Es aquí donde cobra importancia, las políticas homólogas de vestuario para los ejecutivos y cualquier otro elemento físico que envíe mensajes sobre la empresa. Además, toda la parte no verbal de la imagen física que se refiere al protocolo del lenguaje corporal: normas para saludar, contacto visual o estado anímico que se transmite.

Imagen Visual: Esta imagen en una empresa se refiere a los elementos que conforman su empaje, etiquetas, logotipos o cualquier símbolo que identifique a sus productos. Además puede encontrarse aquí la identidad grafica corporativa: todo el diseño (fotográfico, grafico e industrial) de catálogos, folletos, instructivos, tarjetas de presentación, papelería y hasta como están pintados los vehículos.

Imagen Verbal: Lo constituye el uso de las palabras de manera oral o escrita. Comprende la forma con que los miembros de la empresa se expresan frente a los otros en las presentaciones de productos, servicios, juntas o eventos. Las relaciones públicas se encuentran dentro de este rumbo, pues se llevan a cabo a través de la expresión tanto oral como escrita; es decir, la imagen verbal constituye el sustento de las relaciones públicas.

Imagen Audiovisual: Esta área comprende lo correspondiente a trabajos de publicidad a través de medios audiovisuales, sobre productos, servicios o novedades de la entidad.

Imagen Ambiental: Constituye los escenarios, ya sea funcional o recreativo, donde se desenvuelven las personas. Ella cuida el manejo de color, iluminación, música, aromas, distribución de espacios, temperatura, flujo físico de la gente, decoración, patrones de telas, texturas, etc.

Imagen Profesional: Cada persona que labora en la empresa forma parte de esta imagen: desde el director general, cuerpo de ventas, cajera, el personal de pagos y cobranza, hasta cualquier empleado que tenga contacto con los clientes. También se incluyen protocolos sobre como contestar al teléfono y hasta la manera en que se manejan las crisis, midiendo así las capacidades operativas y aptitudes del empleado en la viabilidad o tramitación se servicios.

Este criterio deja ver claramente todos los factores que intervienen en la imagen que debe proyectar una empresa ante su público objetivo y son por tanto el análisis de cada uno de estos elementos herramientas fundamentales para hacer un diagnóstico general de la imagen de una organización.”

1.7 Conclusiones del capítulo

En este capítulo se enjuiciaron críticamente los criterios relacionados con la imagen pública, así como algunos elementos que pueden servir de base para su análisis. En el próximo capítulo se pretende realizar el diagnóstico de la imagen teniendo en cuenta algunos de los elementos señalados anteriormente.

CAPITULO 2: Caracterización y análisis de la entidad. Aplicación práctica de la metodología.

2.1 Introducción al capítulo.

En este capítulo se darán a conocer los aspectos que caracterizan a la entidad objeto de estudio. Se definirán los elementos a diagnosticar, a partir de la presentación de la metodología a utilizar para el análisis de la imagen pública; y posteriormente se presentará el análisis de los resultados.

2.2 Caracterización de Agencia de Viajes Ecotur S.A.

El 13 de agosto de 1996, se constituyó la Sociedad Anónima a la cual se la denominó “Agencia de Viajes Ecotur S.A.” con domicilio legal Av. Independencia #116 Ciudad Habana.

El objeto social de la Agencia fue aprobado previa autorización del turismo ecológico, o turismo de naturaleza en Cuba, el cual se desarrolla partiendo del aprovechamiento de la belleza paisajística y el valor endémico de innumerables especies de la Flora y Fauna, así como la diversidad de ecosistemas de las áreas protegidas.

Promover y operar tours, que contemplen la actividad del turismo ecológico en todas sus modalidades.

Ejercer la representación en Cuba o en el exterior de firmas extranjeras afines, así como utilizar la representación de entidades cubanas en el extranjero o representaciones propias en aquellos países cuyo mercado así lo recomiende.

Propiciar la venta de alojamiento y servicios de todo tipo ofertados en establecimientos hoteleros o extra hoteleros, de capacidades de transportación y de pólizas de seguros que cubran los riesgos derivados de los viajes; organizar y vender paquetes turísticos diseñados conforme a ofrecer un producto vinculado a la paisajística y fauna cubanas. La base de todos los alojamientos se asentará en las distintas cadenas existentes en el país con excepción del campismo que se lleva en casa de campaña.

Capítulo II

La comercialización de giras, excursiones, paseos y actividades recreativas de carácter turístico en zonas de flora y fauna protegidas.

Asesorar al viajero para facilitarle la realización de sus viajes y de actividades vinculadas a la educación ambiental; dar asistencia a los viajeros.

La representación de otras agencias de viajes nacionales o extranjeras, vinculadas a la actividad ecológica, sea con carácter temporal, permanente o para realizar actos concretos.

También formara parte de su objeto social la emisión de viajeros, así como la recepción de los mismos.

Favorecer el interés de personas e instituciones gubernamentales de los diferentes países interesados en proyectos relacionados con la conservación del medio ambiente.

Usar los guías turísticos especializados en las diversas ramas de la ecología con que cuenta Flora y Fauna con preparación por más de 15 años cada área de conservación, a fin de ofrecer información y promoción turística.

Establecer un sistema de comunicaciones y de reserva interconectado nacionalmente, que incluya los servicios de traslado en el interior del país.

Ofertar servicios de cambio de divisa, de venta y cambio de cheques de viajeros y venta de boletos aéreos.

Pertenecer a organizaciones internacionales especializadas que brinden facilidades a las agencias de viajes.

Ofrecer información y promoción turística.

Crear sucursales y buroes de información, promoción y servicios al turista, tanto hotelero como extrahotelero en todos los polos turísticos.

Tener representación en los aeropuertos del país y en los puertos que se coinciden para la recepción de turistas.

Capítulo II

Tiene como **misión**:

“La promoción y venta de servicios turísticos de naturaleza y especializados, dirigidos a un segmento de mercado ecológicamente responsable, satisfaciendo sus expectativas, sobre la base del uso sostenible de estos recursos; con el objetivo de recaudar divisas, para contribuir al financiamiento de Áreas Protegidas y al mantenimiento y desarrollo del fondo genético del país administrado por la Empresa Nacional para la protección de la Flora y Fauna.”

Y como **visión** establece que:

“Ecotur S.A. es la Agencia de viajes líder en la promoción y venta del turismo de naturaleza y especializado.

Garantiza con su gestión eficiente cubrir las capacidades instaladas en los escenarios turísticos de la Empresa Nacional para la protección de la Flora y Fauna.”

Sus **objetivos**:

Cumplir con el Plan de ventas ascendente a los 200,00 MCUC.

- Insistir periódicamente con Flora y Fauna para mejorar y poner a punto los productos turísticos.
- Mantener una estrecha relación con TTOO y Agencias de viajes para saber su opinión y actuar en caso de quejas y maltratos.
- Trabajar con 0,80 CUC el costo por peso de operación.
- Negociar a nivel local para bajar las tarifas y precios con transportistas y hoteleros para el montaje de excursiones.
- Chequear periódicamente el comportamiento de los gastos.
- Mantener el ciclo de cobros en menos de 30 días.

Capítulo II

- Presentar las facturas en no más de 10 días después de brindar el servicio.
- Realizar conciliación periódica con las agencias de viajes.
- Mantener estrecha vigilancia con la facturación.
- Mantener actualizado el control de los documentos primarios y archivos de la sucursal.
- Cumplir con el Plan de Prevención.
- Hacer autocontroles cruzados para detectar cualquier anomalía.
- Capacitar no menos del 50% del personal que trabaja directamente con el turismo.
- Controlar con FORMATUR la capacitación del personal.
- Participar en cursos acreditados los cuadros de la sucursal.

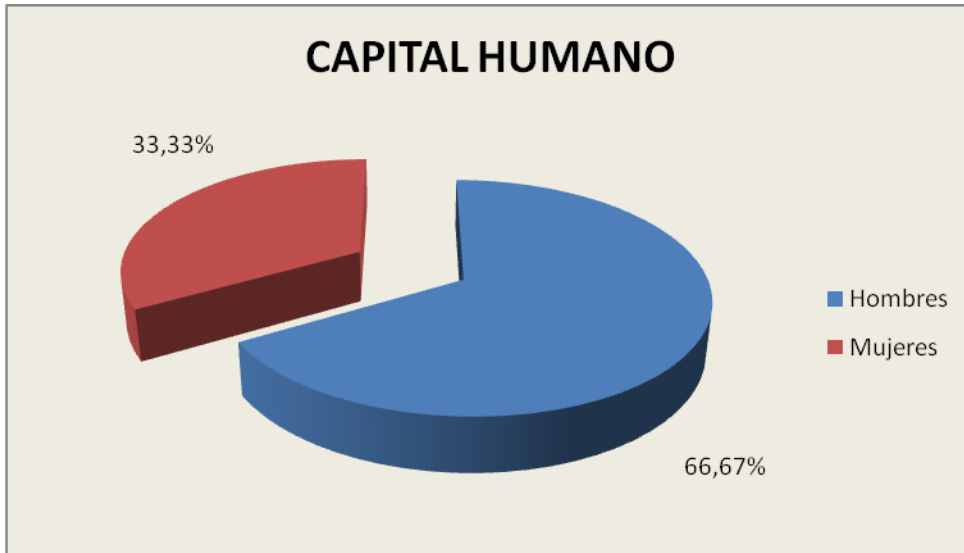
El 25 de mayo del 2008, en Decreto Ley # 197 “Sobre Relaciones Laborales del Personal Designado para ocupar Cargos de Dirigentes y Funcionarios” , se determinó asignar a Reinaldo García Morales, como Representante Territorial de la Agencia de Viajes Ecotur S.A.; en la provincia de Granma, en aras de fortalecer la actividad del turismo ecológico en todas sus modalidades, tales como: el ecoturismo, que incluye estancias y/o visitas en áreas protegidas, senderismo en los parques nacionales, excursiones en embarcaciones en las cayeras a las áreas protegidas incluyendo buceo, pesca deportiva y otras actividades náuticas, visitas a criaderos o reservorios de cocodrilos, y brindar otros servicios colaterales a la actividad de flora y fauna, de forma que contribuyan a la protección, conservación, y sostenibilidad de los ecosistemas.

Características del Capital Humano.

La Agencia de Viajes Ecotur S.A. sucursal Bayamo, cuenta con un capital humano integrada por 3 personas de las cuales son dos hombres, un representante y un

Capítulo II

Ingeniero Comercial y una mujer Economista, siendo esta ultima el 33,33% del total, estos tienen bajo su cargo responsabilidades encaminadas al desarrollo de la empresa turística.



Principales productos y/o servicios que presta

Los principales productos diseñados para el disfrute de los clientes son:

- ✚ **Zoocriadero Manzanillo.**
- ✚ **Salto de Guayabito.**
- ✚ **Recorrido del Río Cilantro.**
- ✚ **Las Yaguas.**
- ✚ **Leonero.**
- ✚ **Parque Nacional Turquino.**
- ✚ **Treking Comandancia de la Plata.**
- ✚ **Sendero Santo Domingo – Comandancia La Plata.**
- ✚ **Una Aventura Inolvidable.**
- ✚ **Viviendo al natural.**

Capítulo II

- ✚ Camino entre nubes.
- ✚ Desafiando las alturas.
- ✚ Disfrutando en recorrido entre montañas.
- ✚ Un encuentro con la naturaleza Sierra Maestra.
- ✚ Al encuentro con la historia.
- ✚ Conociendo la Historia y la Naturaleza.
- ✚ Conozca San Francisco.
- ✚ Boca del Salto, un lugar para contemplar.
- ✚ Parque Nacional Desembarco del Granma.
- ✚ Ruta de los Contrabandistas.
- ✚ Recorrido Ecuestre Ruta de la Revolución.
- ✚ Barrera Coralina.
- ✚ Loma del Yarey.
- ✚ Excursión al Parque de Ferias Granma.

2.3 Situación actual de la Imagen de sus principales productos y/o servicios.

Esta entidad cuenta con un manual de procedimientos dónde se rige entre otros aspectos la atención al cliente y las normas de actuación que debe seguir sus trabajadores para lograr la satisfacción de los clientes y aunque estos elementos tienen una repercusión marcada dentro de su imagen pública, no existe un procedimiento documentado dónde se recoja de forma coherente éste aspecto tan importante, por tanto no se conoce si la imagen percibida por el público se encuentra , en una estado positivo .

Capítulo II

Este trabajo sugiere el análisis de aquellos factores que potencialmente podrían ocasionar un deterioro de la imagen pública de la sucursal. Se trata entonces de diagnosticar mediante un minucioso estudio, los elementos existentes que se manifiestan negativamente y que repercuten de esta forma en la imagen proyectada por la entidad. Algunos de estos aspectos están directamente relacionados con la comunicación no verbal, la cual está compuesta por mensajes transmitidos por el movimiento del cuerpo, la entonación o el énfasis que se le da a las palabras, la expresión facial y la distancia física entre el receptor y el emisor y por tanto este lenguaje puede complicar la interacción con el cliente; por lo que se debe prestar debida atención en estos casos, pues puede existir contradicción entre lo que se dice literalmente y los gestos que acompañan ese mensaje. Por tal motivo se retoma la coherencia de los elementos de la imagen, como clave del éxito de una organización, como describe Víctor G. quien sostiene que para crear el concepto de imagen pública, es necesario unir las seis imágenes subordinadas con todos los elementos que la integran. Sin embargo, todos estos estímulos que se generan dentro de este gran cúmulo de información, deben ser coherentes a la hora de establecer la comunicación.

2.4 Criterio a utilizar para diagnosticar la imagen que proyecta la Sucursal de Ecotur. Granma.

Después de una amplia revisión bibliográfica y analizando cada uno de los criterios a tener en cuenta para hacer el diagnóstico de la imagen que debe proyectar una organización ante su público objetivo, tomaremos como referencia para llevar a cabo el diagnóstico seis imágenes subordinadas que conforman la imagen pública; definidos en una entrevista emitida por Víctor Gordo, presidente de la Consultaría en Imagen Pública y rector del Colegio de Consultores en Imagen Pública.

Estas seis imágenes que mencionaremos a continuación y las que serán analizadas en la empresa objeto de investigación fueron previamente explicadas en la fundamentación teórica de esta investigación, sin embargo es necesario destacar en cada caso los elementos que se analizarán en correspondencia con las características de la entidad:

Imagen Física: Estará constituida por la suma de imágenes personales que integran la empresa, tanto de quienes la presiden, como todo el personal en contacto con el público consumidor, en este caso analizaremos:

- Elementos físicos que condicionan el aspecto y apariencia del personal en contacto con el cliente. (Uniforme aspecto físico y atributos de identidad)
- Gestos y aptitudes que manifiesta el empleado ante el cliente al efectuarse un servicio. (Normas para saludar, contacto visual, gestos corporales, estado anímico que se proyecta.)

Imagen Visual: Esta imagen en esta empresa se refiere a los elementos que pueden ser percibidos por los clientes:

- Logotipos que identifique a sus productos, eslogan.
- Diseño (fotográfico, grafico e industrial) de catálogos, folletos, instructivos, tarjetas de presentación, papelería.
- Color y estado de los vehículos.

Imagen Verbal: Lo constituye el uso de las palabras de manera oral o escrita.

- La fluidez de la comunicación, dominio del idioma
- Normas de cortesía.
- Conocimiento sobre plegables, carteles informativos e información brindada por la agencia especializadas.

Imagen Audiovisual: Esta área comprende lo correspondiente a trabajos de publicidad a través de medios audiovisuales, sobre productos, servicios o novedades de la entidad.

- Radio, televisión, Internet.

Imagen Ambiental: Constituye los escenarios, ya sea funcional o recreativo, donde se desenvuelven las personas.

- Belleza del paisaje, cuidado de la naturaleza.
- Características de los senderos.

Capítulo II

-Características de las instalaciones que forman parte del diseño del producto turístico. (Iluminación, música, aromas, distribución de espacios, temperatura, flujo físico de la gente, decoración, patrones de telas, texturas, etc).

Imagen Profesional: Cada persona que labora en la empresa forma parte de esta imagen.

-Protocolos sobre como atender el cliente

-Capacidades operativas y aptitudes del empleado en la viabilidad o tramitación se servicios.

Este criterio deja ver claramente todos los factores que intervienen en la imagen que debe proyectar una empresa ante su público objetivo y son por tanto el análisis de cada uno de estos elementos herramientas fundamentales para hacer un diagnóstico general de la imagen pública de una organización.

Esta metodología, facilita la gestión de una imagen favorable, a partir de conceptos novedosos y más prácticos que ayudan a discernir los puntos débiles y fuertes en torno a la imagen de la Agencia de Viajes Ecotur S.A en el territorio que se investiga, todo ello basado en la importancia que se le concede a la coherencia que debe de existir dentro de todo este cúmulo de información donde se incluyen todo tipo de mensajes , y que solo se logra mediante una gestión integradora de estos elementos desde los propios códigos de identidad de la empresa.

Por lo que si se define con certeza los puntos críticos de la imagen, mediante las herramientas que esta investigación propone, podremos acercarnos más a la imagen ideal que se pretende, y por tanto a las expectativas de los clientes.

2.5 Diagnóstico de la imagen que proyecta la Dirección Territorial de Sucursal de Ecotur. Granma.

2.5.1 Determinación de la muestra.

La realización de este estudio, consecuente con la aplicación de los instrumentos, métodos y técnicas propuestas, conduce a la selección de una muestra, para lo cual se tuvo en cuenta el público externo.

Para calcular el tamaño de la muestra se tomaron en cuenta tres factores:

Capítulo II

- ✚ El porcentaje de confianza con el cual se quiere generalizar los datos desde la muestra hacia la población total.
- ✚ El porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización.
- ✚ El nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis. La Variabilidad es la probabilidad (o porcentaje) con el que se aceptó y se rechazó la hipótesis. El porcentaje con que se aceptó tal hipótesis se denomina Variabilidad positiva, el porcentaje con el que se rechazó la hipótesis es la Variabilidad Negativa. Estos son valores complementarios y la suma de ellos no debe ser mayor del 100%.

Valores asumidos:

- ✚ Por ciento o nivel de confianza - 95%: A este valor se le calcula la distribución normal estándar negativa y se obtiene el Nivel de confianza que en este caso es 1,65.
- ✚ Por ciento de error - 5,0%: Dividido entre 100 expresa la precisión o error que es 0,05.
- ✚ Variabilidad positiva – Asumimos 0,5.
- ✚ Variabilidad negativa – Asumimos 0,5.

Fórmula empleada:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- n: Tamaño de la muestra.
- Z: Nivel de confianza.
- p: Variabilidad positiva.
- q: Variabilidad negativa.
- N: Tamaño de la población.
- E: Precisión o el error.

Capítulo II

Se consideró el número de turoperadores que compraron los principales productos y/o servicios en el mes de Octubre para determinar la muestra.

2.5.2 Análisis de los resultados a partir de los criterios seleccionados.

Luego de haber procesado los datos de las encuestas, se presentan los resultados definiendo la situación de cada una de las imágenes diagnosticadas por separado; a fin de comprender detalladamente el comportamiento de los aspectos evaluados dentro de cada una de estas imágenes, e identificar con claridad los puntos débiles y fuertes en la gestión de imagen pública de la Agencia de Viajes Ecotur S.A.

Así también se expondrán gráficamente los resultados obtenidos, a fin de valorar la situación general de la imagen de la Agencia de Viajes Ecotur S.A, y orientar su gestión hacia aquellas áreas donde los niveles de satisfacción no se ajusten a los resultados que pretende o debe alcanzar la empresa. En el Anexo1, se encuentra la encuesta utilizada para el diagnostico de la distintas áreas de la imagen ya definidas, así como el sistema de evaluación empleado.

Atendiendo a las diferentes características de los elementos diagnosticados dentro de cada imagen, se procedió a sintetizar los resultados en aquellos elementos, cuyo sistema de puntuación respondían a niveles de satisfacción de 1 a 5, y homogeneizándolos bajo percepciones positivas(4 y 5) y percepciones negativas(de 3 a 1); con el objetivo de lograr un análisis global al comparar los resultados dentro de cada imagen y entre cada una de ellas en general, observando en que grado se van compensando todos los elementos que forman cada una de estas imágenes subordinadas.

En correspondencia con la metodología, se derivaron cada una de las imágenes, a las condiciones y circunstancias reales de la entidad, presentándose los resultados en función de dos elementos, para poder apreciar hasta que punto se tornan coherente respecto a los mismos niveles de expectativa. Hacer esta derivación fue posible a través del trabajo en grupo y el criterio de expertos en la materia que laboran en la entidad objeto de análisis.

Situación de la Imagen Física:

De acuerdo a los elementos ya identificados que confluyen en esta área, y en relación a la entidad, se presenta en la siguiente figura la situación de esta imagen en relación a Ecotur sucursal Granma.

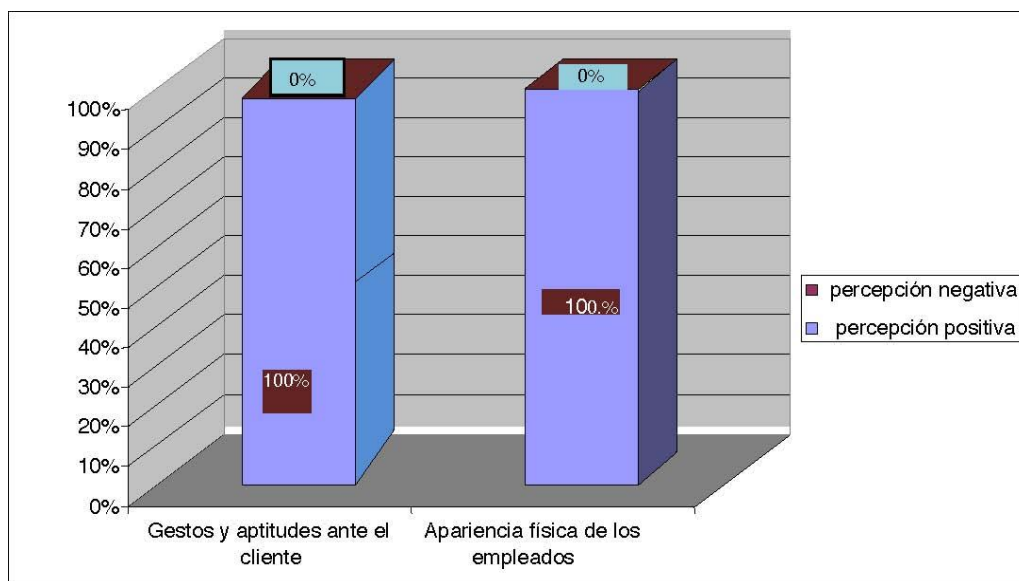


Fig. 1. Imagen Física de la Agencia de Ecotur Granma.

Como se puede apreciar en esta figura la imagen alcanza su máxima satisfacción, lo que quiere decir que estos elementos están muy bien trabajados por parte de la política de la sucursal y existe un manejo acertado de los elementos que influyen en su percepción, además de la opinión muy positiva que en su totalidad tienen los clientes del personal y en específico de los guías de excursión. Según el manual de procedimientos y las políticas trazadas por la agencia el guía de la excursión juega un papel fundamental, por lo que debe especializarse casi solo en este tipo de actividad, previendo que la frecuencia de salida es diaria; haciendo las excursiones dinámicas y con un ritmo tal, que dé lugar a, precisamente, la opinión muy positiva acerca de la amabilidad, cuidado, cortesía y atención del guía asignado. Téngase en cuenta que es el guía en quien el grupo pone su confianza desde que este le recoge en el hotel, por lo cual es el papel que han jugado estos

Capítulo II

lo que ha permitido obtener el resultado del 100 % de satisfacción en cuanto a la imagen física.

Situación de la Imagen Visual:

Dentro de los aspectos que trata esta imagen y en correspondencia con la sucursal, se evaluó el grado de reconocimiento instantáneo de los elementos de identidad visual, así como la percepción de las condiciones visuales del transporte, representado en la figura3.

La figura 2 revela el nivel de reconocimiento de los elementos de la identidad visual ya definidos.

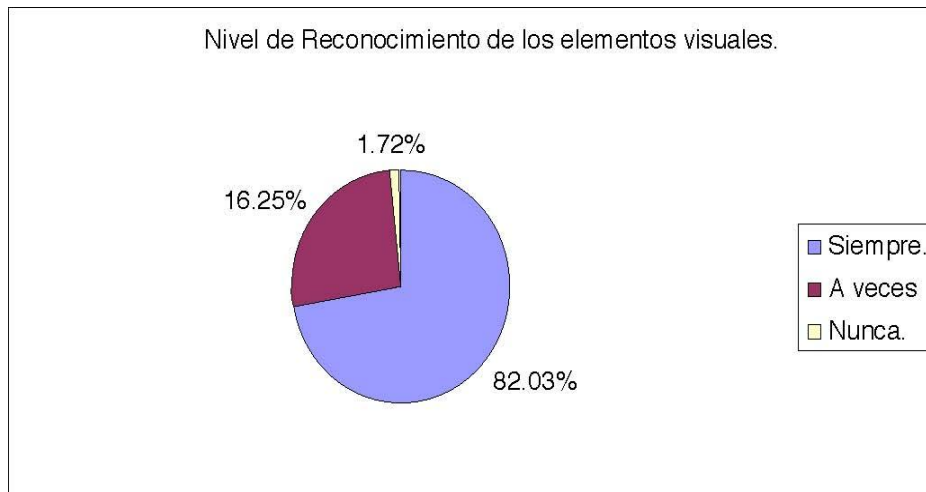


Fig. 2 Reconocimiento de los elementos visuales

El nivel de reconocimiento instantáneo de los elementos de la identidad visual como muestra el indicador, siempre son reconocibles para el 82,03% de los encuestados, se reconocen a veces por el 16,25% y nunca por el 1,72%; lo que demuestra la sólida identificación de los elementos visuales de la entidad. Esta situación refleja la sostenida labor que efectúa la agencia a través de las presentaciones visuales de sus productos turísticos.

Capítulo II

Situación de la Imagen Verbal:

En correspondencia a los elementos involucrados en esta imagen, se diagnostica la situación de la imagen verbal a partir de la comunicación de forma oral o escrita de los miembros de la entidad, en referencia al uso del vocabulario ante el cliente al efectuar el servicio donde se valora: la fluidez de la comunicación, dominio del idioma, así como las normas de cortesía. También se incluye aquí, el ajuste de la información oral o escrita a las necesidades del cliente y su nivel de conocimiento sobre los medios de comunicación tales como: plegables, carteles informativos, e información brindada por la sucursal.

Para lo cual, la figura 3, muestra el comportamiento general de esta imagen donde las percepciones positivas se encontraron por encima de las percepciones negativas. Este resultado estuvo condicionado según las encuestas por la información brindada por los guías sobre los principales eventos ocurridos en nuestra provincia, relacionados con la historia de nuestra patria y los gestos de cortesía de la gente lo que hizo que la percepción positiva respecto a esta imagen superara el 90% de satisfacción, demostrando que existe eficiencia en cuanto a la proyección verbal hacia el cliente. El 8 % restante se corresponde a la opinión no muy positiva del conocimiento del idioma y de la cantidad de ellos.

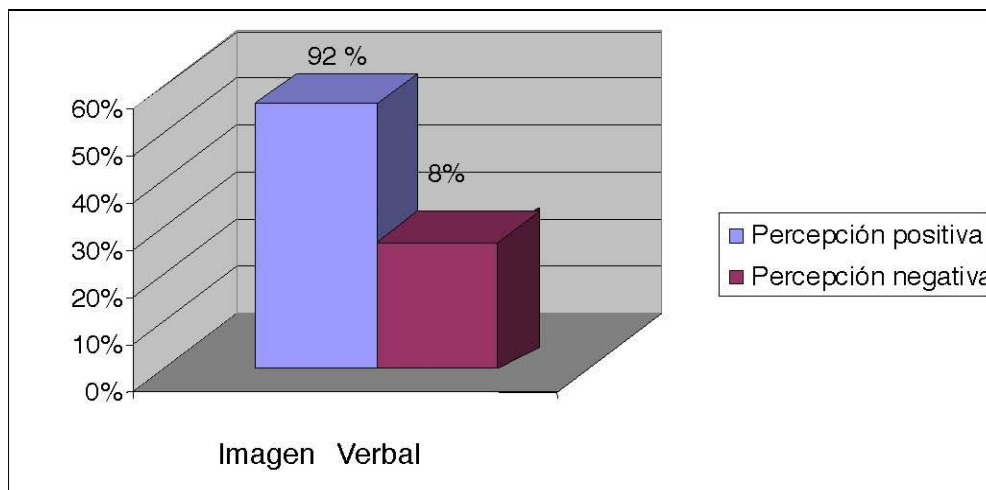


Fig. 3 Imagen Verbal

Capítulo II

Por otra parte la figura 5, muestra el nivel de eficiencia de los medios de comunicación oral o escrito, como: carteles informativos, plegables o la información brindada por la sucursal; donde se refiere la frecuencia con que estos medios son percibidos de forma eficiente por los clientes.

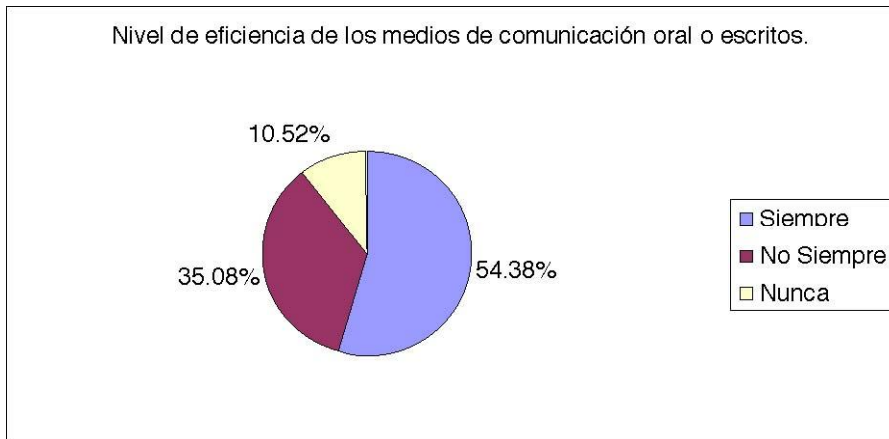


Fig. 4 Medios de comunicación

Se puede observar que el por ciento que abarca el indicador positivo, aún no es relevante, pues se trata de una empresa que hace llegar su oferta mediante estos medios de comunicación; teniendo en cuenta que el nivel de reconocimiento medio y alto de estos elementos no supera el 35,08% y el 54,38% de los encuestados respectivamente. En sentido general, ambos elementos evaluados dentro de esta imagen, se proyectan relativamente equilibrados, de acuerdo con los aspectos positivos que se manifiestan en ellos.

Situación de la Imagen Audiovisual:

Dentro del campo que abarca esta imagen, en lo que concierne a la sucursal, se evaluó el nivel de claridad con que se comprendían los mensajes informativos y de publicidad a partir de estos medios.

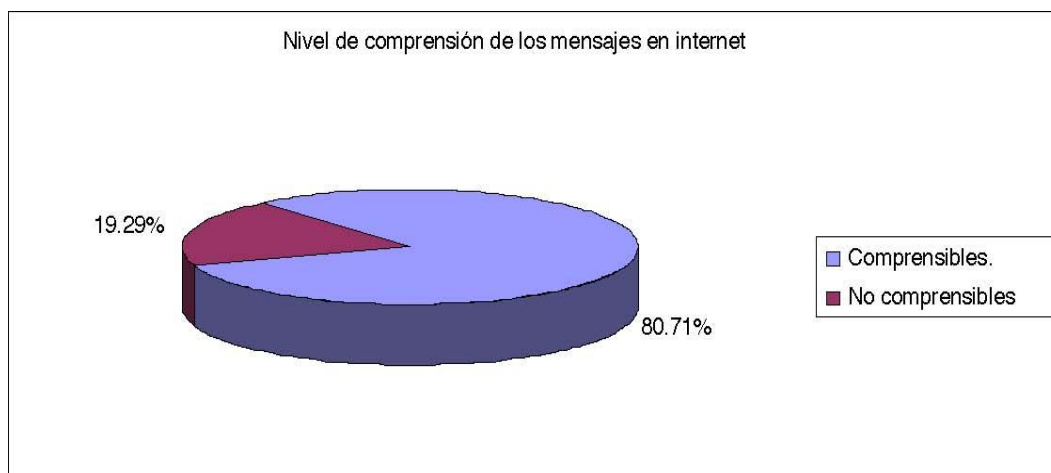


Fig. 5 Imagen Audiovisual

La figura 6 muestra la existencia de un alto nivel de comprensión de los mensajes audiovisuales que la empresa emite, evidenciando la alta calidad de la información. Esta figura muestra la suficiencia de la información para el cliente sobre las opciones para disfrutar del turismo de naturaleza que oferta la agencia, lo que constituye un elemento fuerte en la gestión de la imagen.

Situación de la Imagen Ambiental.

En lo que corresponde a esta imagen se evaluó la percepción del público en cuanto a la belleza del paisaje, cuidado de la naturaleza, características de los senderos, características de las instalaciones que forman parte del diseño del producto turístico (iluminación, música, aromas, distribución de espacios, temperatura, flujo físico de la gente, decoración, patrones de telas, texturas, calidad de los servicios etc.)

Para lograr una mayor comprensión de los elementos evaluados dentro de esta imagen se presentan los resultados en la figura 7 y 8 evaluando en la primera, los tres primeros elementos mencionados y luego los que forman parte de las características de las instalaciones que prestan servicio como complemento del producto turístico.

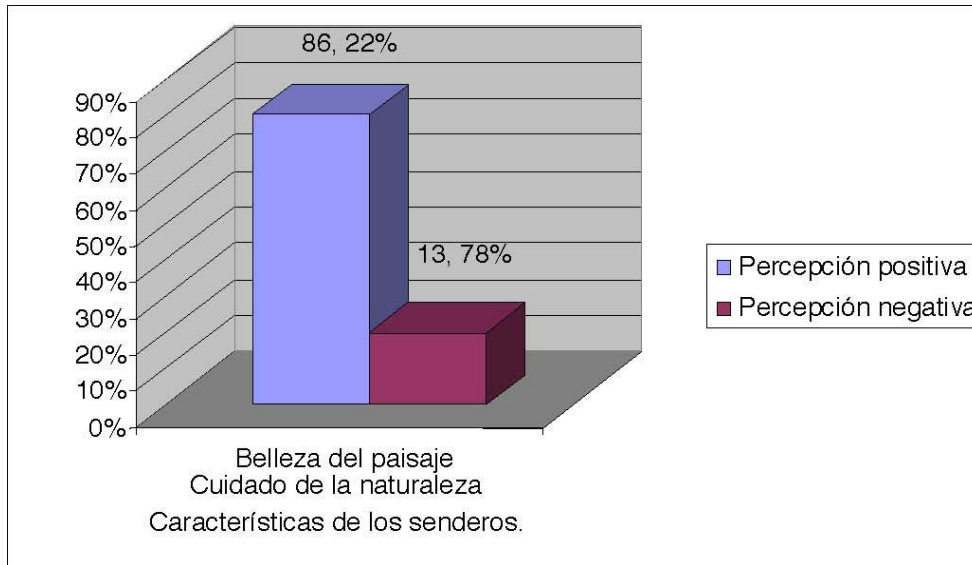


Fig.6 Imagen ambiental paisaje - naturaleza - accesibilidad

Como se refleja en la figura, existe una apreciación positiva por parte del público, en torno a la belleza del paisaje y cuidado de la naturaleza, mostrando un 86.22% de satisfacción. Las percepciones negativas están dadas fundamentalmente por las características de los senderos, los que según los encuestados en algunos tramos, se presenta dificultad en el acceso.

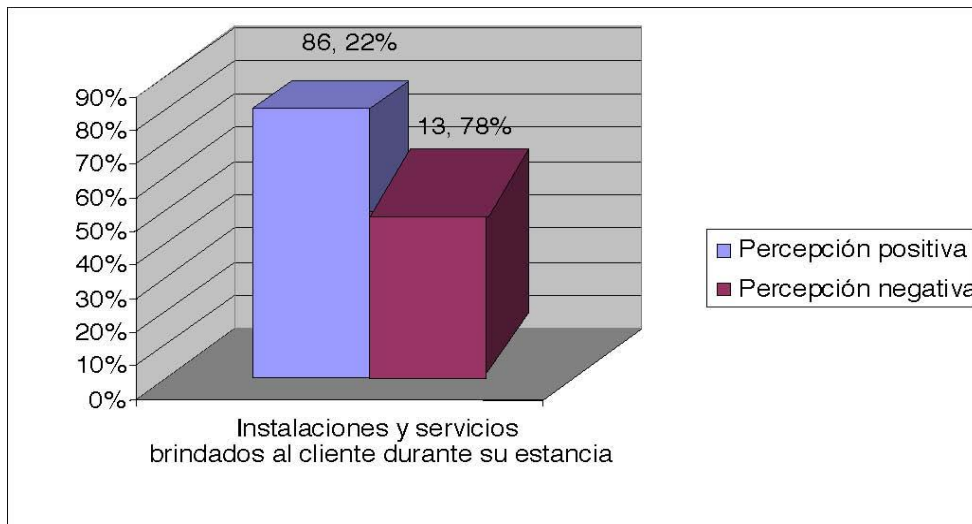


Fig. 7 Imagen Ambiental Instalaciones-Servicios

Capítulo II

Evidentemente dentro de la misma imagen ambiental, se perciben contradicciones. Si se observan los resultados de ambos gráficos, podemos inferir que no se realiza una gestión con total disponibilidad de los recursos de forma uniforme para todas las áreas que abarca esta imagen, provocando que el mensaje proyectado por todo el espacio ambiental que aquí se incluye, se muestre incoherente ante el cliente. Todo esto teniendo en cuenta que en la apreciación de la imagen ambiental, el público pone de manifiesto los cinco sentidos, como en la mayoría de las áreas que incluye la imagen empresarial; pero en este caso, el entorno visual y las propiedades funcionales de todas estructuras presentes en esta área, deben estar completamente cohesionadas, para crear una imagen completa y logrando de este modo la máxima satisfacción. Los clientes se refieren específicamente a la situación constructiva y servicio de muy baja calidad respecto a los baños.

Situación de la Imagen Profesional:

En relación a los requisitos profesionales que incluye esta imagen y conforme a las particularidades de la entidad en cuestión, se realizó el estudio de las características operativas de aptitudes de los empleados al efectuar el servicio en función de: la rapidez, profesionalidad, estética, creatividad, seguridad, credibilidad y confidencialidad; midiendo las capacidades profesionales de éstos y evaluando la eficiencia con que se percibía el servicio. Por otra parte se analizaron los aspectos correspondientes al uso de las fraseologías adecuadas y expresiones

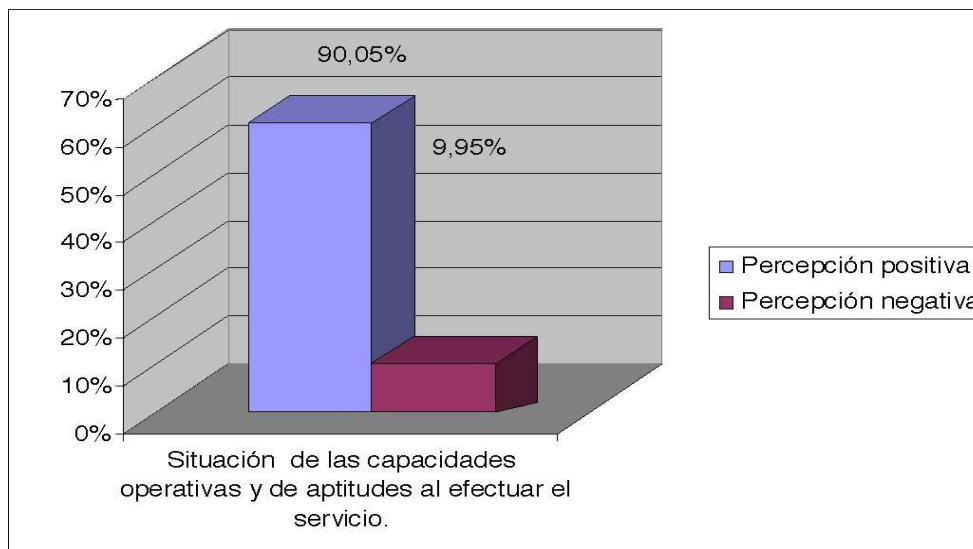


Fig. 9 Imagen Profesional.

La situación de esta imagen, como muestra la figura, expone resultados atractivos respecto a los requisitos profesionales que se evalúan, cuyos niveles de percepción positiva superan los 90,05%. Tal situación indica que estos aspectos se acogen de forma eficiente, dentro del marco de la imagen pública; teniendo en cuenta que ellos son los máximos exponentes de la calidad con que se gestionan los servicios en términos operativos y de aptitudes, y que se corresponde en gran medida con las exigencias de una entidad, de la cual el cliente espera los mayores resultados en este sentido. El conocimiento de la Historia de Cuba y de la región es de amplio dominio del personal de la agencia, así como del guía, lo cual reflejan las encuestas aplicadas, pues el criterio de los clientes respecto a la información ofrecida por el mismo es muy positivo. Nuevamente el papel que juegan los guías del grupo pesa en gran medida a favor de la percepción positiva respecto a la profesionalidad del personal y pesa negativamente la escasa capacitación de todo el personal en los diferentes idiomas que la diversidad de nacionalidades de los clientes impone conocer.

Sin embargo en lo correspondiente a la situación del aseguramiento del transporte, representado en la figura 8, se muestra un predominio de los indicadores negativos abarcando un 63.26%. En este caso particularmente se debe resaltar que la expectativa máxima de los clientes, y por consiguiente una de

Capítulo II

las señales de valor que apreciarán más, está asociada al itinerario de salidas y llegadas a los lugares de paseos o excursiones, por tanto todo el esfuerzo que se realice para mantener la calidad en el resto de los elementos asociados a este servicio, sin asegurar la expectativa básica, no logrará impacto significativo en su valor y por consecuencia en la imagen de la oferta. Esto demuestra claramente por qué este indicador llega solamente a un 36,64 % de satisfacción, lo cual sugiere tener un mayor cuidado con este elemento tan importante dentro de las actividades que asegura el éxito y la satisfacción general del cliente.

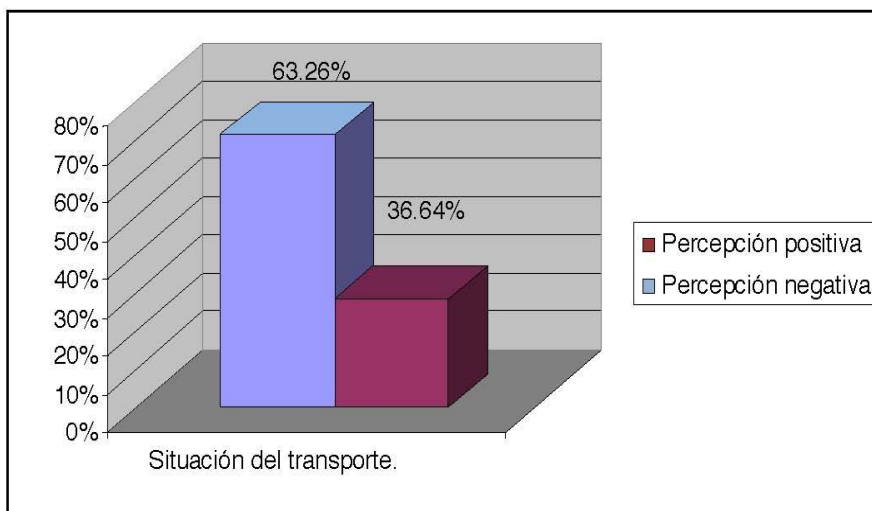


Figura 8 Situación del transporte según los aspectos señalados

De forma general esta imagen no arroja resultados coherentes en todos sus elementos pues en un sentido tiene un comportamiento muy positivo en cuanto a la idoneidad de los guías y por otro poca satisfacción respecto a las dilaciones del itinerario de la excursión revelando deficiencias en la capacidad operativa de la agencia.

Valoración general

Haciendo una valoración general de los elementos de la imagen pública abordados anteriormente, a partir del diagnóstico de las seis imágenes propuestas por Víctor Gordo, la agencia de viajes EcoTur S.A. Granma, proyecta al cliente una imagen favorable de modo general, si tenemos en cuenta que nuestros esfuerzos en la presente investigación se encaminaban a conocer cómo percibe el

Capítulo II

cliente externo a través de nuestra imagen pública la imagen de la agencia como parte esencial en el conjunto de elementos que conforman la imagen corporativa (la autoimagen y la imagen intencional).

Para una mejor comprensión, en la figura 10, se establece una comparación entre las seis imágenes analizadas, a partir de los primeros elementos evaluados en cada una de ellas, teniendo en cuenta la incidencia que estos ejercen sobre la imagen global de la empresa; con el objetivo de observar las fluctuaciones que se ofrecen respecto a los mismos niveles de expectativas.

	Imagen Física	Imagen Visual	Imagen Verbal	Imagen Audiovisual	Imagen Ambiental	Imagen Profesional
Percepción Positiva	100%	98,28%	92,00%	80,71%	86,22%	90,05%
Percepción Negativa	0%	1,72%	8%	19,29%	13,78%	9,95%

Tabla 1 Resumen de la Percepción de las seis Imágenes

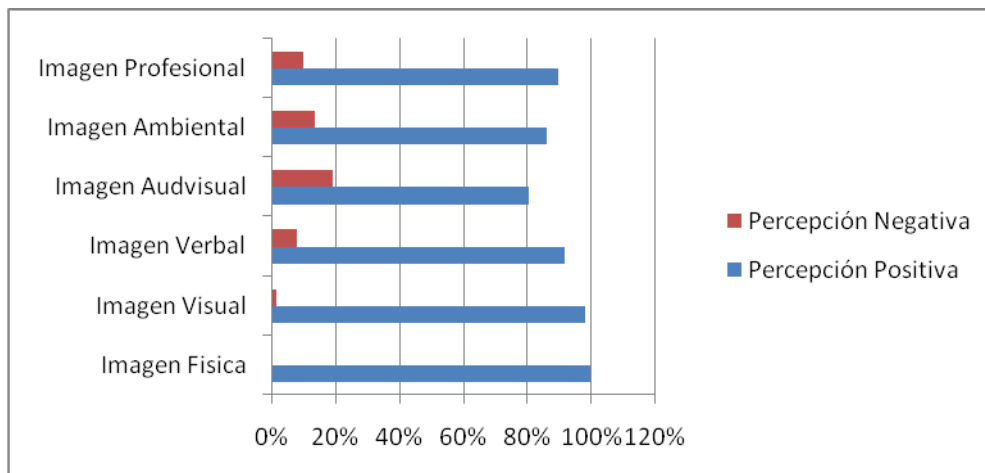


Fig. 10 entre las Seis Imágenes Analizadas

Se puede observar como en las diferentes tipos de imágenes los elementos visibles muestran alto nivel de percepciones positivas excluyendo a la imagen audiovisual donde se observa el más alto nivel de percepciones negativas con un

Capítulo II

19,29%, el cual a pesar de ser el de mayor porcentaje no se considera elevado pero es una señal de alarma a prestarle atención urgente y gestionar a través de los TOO.

La imagen ambiental es la segunda en importancia respecto a las percepciones negativas expresadas por los clientes. El peso mayor recayó en la calidad constructiva de las instalaciones específicamente la limpieza y condiciones de los baños a utilizar durante los diferentes tours las características desfavorables de los senderos considerados por algunos clientes difíciles de transitar.

Son precisamente en las imágenes no visibles, donde se cierran los mensajes transmitidos por parámetros de actuación y de aptitudes al efectuar el servicio. En nuestro diagnostico los elementos no visibles arrojan cierto porcentaje de insatisfacción, donde los principales aspectos negativos son los retrasos en el horario de salida y llegada al y del tour, además de poca diversidad de idiomas. Todo ello referido a la imagen profesional la cual resulto en alguna medida coherente en su conjunto, esto atenta de forma importante contra la imagen pública de la Agencia.

De esta forma la imagen corporativa en general se tornara incompleta a la vista pública, teniendo en cuenta que para su formación, será necesario trabajar uniformemente con las seis imágenes que esta investigación propone, incorporándolas de esta forma a la gestion de la imagen corporativa de la empresa, dedicando especial atención a la imagen profesional la cual revela importantes inconsistencias en la integración de los elementos que la conforman. Representa su mayor fortaleza los elementos percibidos por el público de forma abstracta y los elementos inherentes a este tipo de turismo como la belleza de la naturaleza y la conservación de las especies y áreas protegidas y la mayor debilidad mostrada por algunos elementos concernientes a la calidad de los servicios específicamente la calidad constructiva de las instalaciones.

CONCLUSIONES

1. La imagen pública es de las tres dimensiones de la imagen corporativa, la que percibe directamente el cliente externo y por tanto condicionará el volumen de ventas de una empresa, de aquí la importancia de su constante estudio basándonos en los dos pilares fundamentales del Marketing donde primeramente toda la planificación, la política y funcionamiento de una empresa debe orientarse al cliente y sostener que el objetivo de una empresa debe ser un volumen de ventas que permita obtener beneficios.
2. El estudio de las seis imágenes que conforman la imagen pública, facilitó definir los puntos débiles y fuertes en la gestión de la imagen en la sucursal.
3. La imagen profesional arroja resultados incoherentes entre los propios elementos que la integran lo que revela la poca intencionalidad al gestionar esta imagen y da al traste por tanto en la gestión de la imagen pública.
4. La mayor fortaleza de la agencia en cuanto a su imagen pública está relacionada a los elementos percibidos por el público de forma abstracta como la cortesía y calidez del trato del personal, destacándose la idoneidad de los guías en todos los sentidos, así como a las características inherentes a este tipo de turismo como la belleza de la naturaleza y la conservación de las especies y áreas protegidas.
5. La mayor debilidad se manifiesta en algunos elementos concernientes a la calidad de los servicios específicamente la calidad constructiva de las instalaciones, el respeto a los horarios de salida y llegada de los tours y la poca diversidad de los idiomas empleados.
6. No se realiza una gestión integradora de la imagen pública en la agencia Ecotur Granma.

RECOMENDACIONES

1. Diagnosticar periódicamente la imagen pública de la Agencia de Viajes Ecotur. S.A. Sucursal Granma a través de la metodología propuesta.
2. Prestar especial atención al comportamiento de la imagen profesional aumentando la capacidad operativa de la agencia en cuanto al transporte y manteniendo la calidad en el proceso de contratación de los guías garantizando la idoneidad de los mismos.
3. Mantener la excelencia en el servicio directo del personal al cliente y continuar evaluando productos turísticos potenciales que permitan ampliar la oferta dada la satisfacción manifiesta respecto a la belleza de los existentes.
4. Mejorar la calidad de los servicios sanitarios en las instalaciones de los Parque Nacionales, Reservas Ecológicas y demás instalaciones de la mayoría de los productos turísticos que así lo requieran así como fomentar la capacitación del personal en otros idiomas diferentes de los ya empleados.
5. Realizar una gestión integradora de la imagen corporativa de la agencia teniendo en cuenta el diagnóstico realizado en la presente investigación, el cual junto a la gestión de la autoimagen y la imagen intencional cumplimentará dicho objetivo. De esta manera la agencia comprenderá el estado real de su identidad corporativa la cual está siendo expuesta ante sus clientes a través de su imagen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. -IP kotler: prentice hall Hispanoamericana. Madrid 1989-159p.
2. -AMA- Ediciones McGraw 2008-290p.
3. -La imagen e identidad corporativa 1999-185p.
4. -Fundamentos del marketing .Ediciones Pirámides s.a 1993-302p.
5. -Como mejorar la imagen de su empresa .Ediciones Gestión 2000 s.a-102p.
6. -La imagen corporativa .Madrid 1994-344p.
7. -Teoría y Práctica .Editorial Lemusa 1997-202p.
8. -Gestión estratégica de Santemases Mestre .Ediciones Pirámides s.a 1993-200p.
10. -Comunicación y cultura organizacional .Revista Espacio 2000-244p.
9. -Conceptos y Estrategia. Ediciones Pirámide s.a 1996-192p.
11. -Lambin,J.J.A. Computer o Villafañe, Justo.Imagen positiva .ED Pirámide 1993-256p.
13. -Kotler, Philips.Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control.Madrid: ED. Pretice may hispanoa mericana 1994-850p.
12. -Leavitt Harold .Senderos corporativos .Como integrar visión y valores en las organizaciones / Haroldo Leavitt-México: ED Continental s.a 1986-259p.
14. -Villafañe: Imagen positiva .Gestión estratégica de la imagen de la empresa .ED Pirámide, Madrid ,1993.p.24.
15. -Oscar Smith (2002) Diccionario Metodológico de Mercadotecnia, p. 119.
16. -Menguzzatto Martina. La direccion estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management/.- Cuba:Libro reproducido por el MES, 1991. -p.427.
17. -Lozano F: la Imagen en la empresa .ED Pirámide 1993-290p.
18. -Chávez .N: La imagen Corporativa .Teoría y Metodología de la identificación institucional. Madrid 2006-119p.
19. -Villafañe: Imagen Positiva .Gestión estratégica de la imagen de la empresa .ED Pirámide 1994-p-87.
20. -M.Calviño.Concepto y Estrategias de la Imagen Corporativa .ED Pirámides.a 1999-322p.
21. -Gordoa Victor .Consultor en imagen pública. Entrevista emitida en 2008-p.3.

BIBLIOGRAFÍA:

- 1- Álvarez Durán, Yamel. Imagen corporativa. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico. La Habana, 2000.
- 2- Cidtur Informa. Imagen e Identidad Corporativa. Boletín del Centro de Información y documentación turística de la escuela de altos estudios de Hotelería y Turismo. 8(6): 2002.
- 3- Comunicación y Cultura Organizacional. Revista Espacio. (5) 2000.
- 4- Costa, Joan. Imagen Global. Enciclopedia del Diseño. Madrid 1989.
- 5- Chávez, Norberto. La Imagen Corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. Madrid, 1994.
- 6- De la Torre C. Estudio de las identidades individuales y sociales (postgrado). Centro de investigación de la cultura cubana Juan Marinello. La Habana, 1999.
- 7- Enciclopedia Encarta 2006.
- 8- Enciclopedia Encarta 2007.
- 9- Ericsson, Erick. Dirección estratégica.
- 10- Gordo Víctor, Consultor en imagen pública, entrevista emitida en 2008.
- 11- Ind., Nicolás. La imagen Corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces. Formatur Granma Madrid: Edic. Díaz de Santos S.A. 1992.
- 12- Kotler, Philip. Mercadotecnia. Prentice Hall Hispanoamericana. Madrid, 1989.
- 13- Lambin, J. J. A. Computer on-line Marketing mix model. Journal of Marketing research. May.
- 14- Leavit, Theodore. Dirección marketing. Análisis, planificación, gestión y control, Tomo I
- 15- Marketing Estratégico. Libro reproducido por el MES.
- 16- Material imagen e identidad corporativa. Pau Morata. Formatur Granma.
- 17- Mercedes Rolo. Lo que marca la diferencia. Revista Espacio (22) 2000. Ediciones Portón Caribe, S.A.
- 18- Moi, Ali. El Marketing eficaz. Editorial Grijalbo. 2002.
- 19- Relaciones Públicas. Teoría y Práctica. Editorial Lemusa. 1997.
- 20- Resolución Económica del V Congreso del PCC. Periódico Granma 7 de

Bibliografía

noviembre de 1997.

21- Santesmases Mestre, Miguel. Marketing, Conceptos y estrategias. Ediciones Pirámides S.A. 1993.

22- Sophie de Menthon. Como mejorar la imagen de su empresa. Ediciones Gestión 2000 SA.

23- Stanton, W. Fundamentos de Marketing. Edición McGraw Hill 1994.

24- Tesis de grado de Grethel Garcés Centurión.

25- Tesis de grado de Javier Reoyo Olazábal.

26- Villafañe, Justo. Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en la empresa. Ediciones Pirámide S.A. 1993.

27- Wally, Olins. The Wolf Olins Guide to Corporate Identity. 1994.

28- www.adterre.com

29- www.agapea.com

30- www.gestiopolis.com

31- www.monografias.com

32- www.yahoo.es/imagencorporativa.

33- www.rendermedialab.com

34- www.rrpnet.com.ar/imgcorporativares.html

35- www.winred.com

Anexo 1

Encuesta para Clientes de la Agencia de Viajes Ecotur. Granma

Estimado Usuario: Esta encuesta tiene el objetivo de conocer su opinión sobre la imagen que usted tiene de los servicios y/o productos que brinda la sucursal de Ecotur. Granma. Toda la información que nos brinde será de gran utilidad por lo que le pedimos la mayor sinceridad posible en sus valoraciones.

1- Teniendo en cuenta Que: **5(muy satisfecho), 4(satisfecho), 3(algo satisfecho), 2(poco satisfecho), 1(insatisfecho)** y refiriéndose a los servicios que Ud. ha recibido por el personal de la agencia. Evalúe los siguientes elementos:

Manera de saludar_____

Contacto visual_____

Gestos corporales_____

Estado anímico que le transmite_____

2 - ¿Cómo evalúa la situación del transporte, teniendo en cuenta los siguientes elementos en una **escala del 1-5?**

Estructura_____

Limpieza_____

Color_____

Rapidez_____

3 Cuando usted ha solicitado la prestación de algún servicio o información sobre un producto, ¿considera que el personal que lo atiende, se ha expresado hacia usted de la forma más correcta? Evalúe los aspectos siguientes en la **escala del 1-5.**

Expresiones de cortesía_____

Información fiable o certera_____

Manejo de un vocabulario adecuado y dominio del idioma_____

4- ¿Considera que los medios de comunicación oral o escrito utilizados por la empresa, le ofrecen toda la información que usted necesita?

Si_____ No_____ No Siempre_____

Marque con una **X** los conocidos por Ud.

Plegables_____ Carteles informativos _____ Paquetes Turísticos_____

5- ¿Qué impresión tiene usted sobre las instalaciones o puntos de servicio de

Anexos

de la durante las excursiones o viajes recreativos?

Con respecto a esta interrogante, **evalúe del 1-5** los criterios que se exponen a continuación:

Orden____ Limpieza____ Estética____
Iluminación____ Contraste de colores____ Decoración____

6- ¿Cómo evaluaría usted la eficiencia con que el personal, ha llevado a cabo el servicio por usted solicitado?, teniendo en cuenta los requisitos profesionales que estos deben cumplir utilice la **escala del 1-5** para evaluarlos:

Rapidez____ Ética____ Seguridad____ Profesionalidad____
Creatividad____ Credibilidad____ Confidencialidad____

7- ¿Reconoce al instante la Agencia Ecotur SA, cuando ve los símbolos y colores que la identifican, a través de los diferentes medios visuales? **(X)**

Siempre____ A veces____ Nunca____

8- Comprende claramente los mensajes que la entidad hace llegar a través de los medios de comunicación como la internet, a cerca de las novedades en los productos o servicios que le brinda.

SI____ NO____

9- ¿Qué opina sobre el estado estructural y funcional de los senderos? **(X)**

Conservadas____ Accesibles____
Deterioradas____ Poco accesibles____

10- ¿Cómo percibe usted el trabajador de la Agencia, según su aspecto y apariencia física?**(X)** Elegante____ Poco elegante____ Arreglados____
Desarreglados____

12- Cuando usted se le ha presentado una duda, en algunas de las oficinas comerciales, considera que quien le atendió ha cumplido con los siguientes

Anexos

parámetros:

Contestó con respeto y amabilidad: SI____ NO____

Se utilizó un tono seguro y disponible a atenderlo: SI____ NO____

13 – De los servicios que a continuación referimos en la siguiente tabla, marque con una **X** como se corresponden con los parámetros representados a la derecha de dicha tabla.

Muchas Gracias.

Anexo 2

CODIGO DE ETICA DE LOS CUADROS DEL ESTADO CUBANO

17 DE JULIO DE 1996

Hoy, cuando la Revolución ha probado su madurez y capacidad para preservar las conquistas de más de tres décadas y realiza transformaciones económicas que garantizan el camino socialista en condiciones de mayor descentralización y de diversos escenarios económicos y políticos, la actividad de los cuadros de dirección requiere altos valores morales, profunda sensibilidad revolucionaria y un claro sentido del deber, que condicionen su diario comportamiento.

En estas circunstancias se reafirma cada vez más la necesidad de preservar la ética como un elemento esencial de la política en Cuba, como conquista de la Revolución, como guía del proceso revolucionario e hilo conductor de la gestión del gobierno.

El precepto martiano “La Patria es ara y no pedestal” significa usar la autoridad y el poder que el pueblo y la Revolución otorga, y por los cuales debemos responder cada día, como un honor y compromiso para contribuir a la obra colectiva, que es desarrollar una sociedad socialista en condiciones complejas y adversas, pero sobre sólidas bases, gestadas a lo largo del proceso revolucionario.

Si bien la preservación de los principios revolucionarios que han conformado una genuina cultura política y ética de la Revolución Cubana es una responsabilidad de todo nuestro pueblo, quienes lo representen en diferentes niveles de dirección y ostenten funciones estatales y gubernamentales tienen el deber de actuar acorde con dichos principios como única forma de legitimarlos, tanto en el desempeño del cargo como en la vida personal.

El presente documento no constituye una simple lista de normas éticas. Formulas valores y principios sustentados por la Revolución que adquieren hoy mayor relevancia, Se inscribe en el conjunto de acciones éticas a la que nos convoca la Revolución Socialista por su propia naturaleza popular y sus humanos objetivos estratégicos. Estos constituyen un culto a la dignidad y sensibilidad del hombre

desde posiciones marxistas leninistas y en síntesis con la más avanzada tradición nacional que al sentir de José Martí considera que;

“Todo hombre está obligado a honrar con su conducta privada, tanto como con la pública, a su Patria”.

En correspondencia con ello, nuestros cuadros han de hacer suyos los siguientes preceptos:

- Ser sincero no ocultar ni tergiversar jamás la verdad. Luchar contra la mentira, el engaño, la demagogia y el fraude.
- Ser escrupulosamente veraz en los informes que rinda sobre su trabajo, el trabajo de otros, la producción, el cumplimiento de los planes o cualquier otro asunto. Buscar la fuerza en la razón, la sinceridad, la verdad y la conciencia.
- Cultivar la vergüenza y la dignidad.
- Rechazar por tanto cualquier ofrecimiento que atente contra esa dignidad, pese a las carencias, limitaciones o aspiraciones. Aplicar la máxima martiana de que “la pobreza pasa, lo que no pasa es la deshonra, que con pretexto de la pobreza suelen echar los hombres sobre sí”.
- Fomentar y cumplir la disciplina, el respeto y la lealtad consientes al Partido, a la constitución y demás leyes.
- Educarse a sí mismo y formar a los subordinados en la exigencia del orden y del acatamiento riguroso de las normas.
- Educar Y practicar la exigencia y el respeto consigo mismo y con los demás.
- Predicar con el ejemplo personal con una actitud exigente hacia sí mismo y hacia los subordinados, así como el respeto y tacto que deben regir las relaciones en el colectivo.
- Ser estricto cumplidor de los compromisos y de la palabra empeñada.

- Tener en cuenta el valor de lo dicho por un representante del Estado y del Pueblo Cubano, tanto en el ámbito Nacional como en sus relaciones con extranjeros.
- Combatir la apatía, la indolencia, el pesimismo, el hipercriticismo y el derrotismo.
- Mantener una vigilancia permanente contra todo hecho o actitud lesivos a los intereses de nuestro Estado o Sociedad.
- Ser honrado y practicar consecuentemente la crítica y la autocrítica.
- Combatir enérgicamente todo intento de amordazar y obstaculizar la crítica, así como la complacencia y la tendencia exagerar los éxitos.
- Considerar como actitud dañina el espíritu justificado, la inacción frente a las dificultades y errores y la ausencia de iniciativas.
- Estas actitudes entorpecen la búsqueda de soluciones alternas a los problemas y a las limitaciones objetivas y subjetivas.
- Saber rectificar buscando soluciones nuevas para problemas nuevos y viejos.
- Rectificar es también crear, es abrir nuevos caminos y cauces que llevan al éxito. Buscar formulas humanas, legales y morales para dar respuesta a las necesidades de la economía y la sociedad.
- Vincularse con los trabajadores y el pueblo, demostrar respeto y confianza en ellos y sensibilidad para percibir sus sentimientos, necesidades y opciones.
- Atender solícitamente los problemas que se le planteen en virtud de sus responsabilidades. Ayudar a encausarlos y resolverlos y, cuando no sea posible porque las limitaciones materiales lo impiden, dar la explicación debida, ágil y veraz que ayude a comprender estas dificultades.
- Basar las relaciones de amistad en la coincidencia de los principios y en la moral revolucionaria.

- **No establecer jamás vínculos de este tipo con elementos detractores de la Revolución o con individuos de conducta antisocial y combatir las actividades ilícitas en su entorno.**
- Mantener una correcta administración de los recursos del estado.
- Ser ejemplo de honradez, modestia y austeridad, tanto en el ámbito laboral como en la vía personal, de modo que esa imagen íntegra se transmita no solo a los subordinados directos, sino a cuantas personas tengan relaciones con su vida laboral y social. Especial atención, ejemplo y exigencia debe tener para con su familia.
- Utilizar las prerrogativas y facultades inherentes al cargo así como los medios y recursos conferidos, solo para los requerimientos del trabajo.
- Sentirse responsable y responder ante los niveles superiores de que sus subordinados directos mantengan semejante conducta.
- Entregarse por entero y con amor al desempeño cabal de la responsabilidad encomendada.
- Al cuadro no es dado a asumir como medio de vida, ninguna otra labor que lo sustraiga de su deber. El amor por su tarea, es la convicción íntima de que el ser humano tiene posibilidades de mejoramiento y perfeccionamiento inagotables, que pueden realizarse con firmeza de voluntad y con la entrega sin reservas a la obra común de nuestro pueblo.
- Observar en su actividad laboral y social un estilo de vida que le haga acreedor al respeto y la confianza de los demás.
- Caracterizarse por la sencillez, ausencia de todo rasgo de ostentación y de hábitos consumistas, o de cualquier otra manifestación que hiera la sensibilidad de nuestro pueblo.
- La administración estatal no confiere ningún derecho, ni ninguna preferencia

sobre los demás que no cumplen esas funciones.

- Quienes asuman la administración estatal no deben beneficiarse ni beneficiar a otros por razón de parentesco o amistad, o a cambio de recibir otros favores. El cargo se ostenta para representar, defender y servir al pueblo, legítimo dueño de la riqueza social.
- La corrupción denigra tanto a quien incurre en ella como a quien la tolera.
- Es de hecho un retroceso, un freno y un crimen contra la sociedad socialista. De ahí la obligación de denunciarla y combatirla, en primer lugar con el ejemplo y el permanente auto análisis, única forma de mantenerse incorruptible frente a las tentaciones y las prácticas asociadas a la economía de mercado, con la que necesariamente nos relacionamos.
- Compartir con los subordinados las dificultades y los grandes esfuerzos, aportando y exigiendo todo el empeño y consagración necesarios. Rechazar el acomodamiento y los privilegios, a base de dar siempre el máximo de sí en la tarea común. Estar dispuesto al sacrificio cotidiano, y en aras de ello, cultivar y fortalecer permanentemente esa virtud.
- Apoyarse en el razonamiento colectivo y en la capacidad personal para tomar decisiones.
- Esta actuación debe estar despojada de voluntarismo, vanidad, improvisación, injusticia, mediocridad profesional o del servicio de interés-propios o de amistades, así como del sectarismo, menosprecio por la dignidad de otros, o indiferencia ante consecuencias futuras que no se sufrirán personalmente..
- Combatir la vanagloria, la autosuficiencia, el engreimiento, la intolerancia y la insensibilidad, rasgos incompatibles con el ejercicio de la autoridad revolucionaria.
- Conducir con firmeza su colectivo en pos del objetivo o la tarea encomendada, e imprimirle la férrea voluntad de cumplir y de que sí se puede tener éxito. Inculcar la confianza de los subordinados en su jefe e

impregnar a todos de la seguridad en el triunfo.

- Desarrollar la disposición al diálogo y la comunicación eficaz con el colectivo.
- Es un elemento indispensable para el acierto de las decisiones y para la creación de un ambiente de trabajo cohesionado y participativo.
- Ser discreto y viabilizar la información pública.
- Decidir dentro de las facultades que le corresponden, sin aguardar por orientaciones superiores innecesarias, y sin temor a las consecuencias de un eventual error personal.
- Asumir plenamente la responsabilidad individual por las decisiones tomadas. No pretender jamás utilizar este principio para justificar irresponsabilidades o indisciplinas.
- Como virtud de los representantes del Estado hay que partir del ineludible deber de preservar el secreto estatal, en todas las materias e informaciones para contribuir a salvaguardar nuestros intereses para contra la acción enemiga, o evitar problemas, rumores o conflictos indeseables en el trabajo y en las relaciones interpersonales.
- Fomentar una política de cuadro sobre las bases del merito y la capacidad.
- Esta política debe expresarse con especial celo en la formación de sustitutos y en la selección, promoción y atención de los colaboradores más directos; a la par de una adecuada política de reconocimiento y estímulo a los que lo merezcan.
- Mostrarse solícito ante los problemas de sus compañeros.
- Audaz sin nocivo paternalismo, a cuadros que hayan cometido errores en el desempeño de sus cargos, pero que mantienen una actitud revolucionaria y una disposición a enmendarlos, a ocupar un puesto en la trinchera por la Patria y el Socialismo, acorde a sus capacidades, virtudes y defectos.
- Considerar la competencia profesional, la integridad moral y el mejor derecho

del trabajador sobre la base de la idoneidad y la capacidad real probada.

- Son raseros fundamentales a la hora de proponer y dar empleo, y no hacerlo en virtud de del nocivo amiguismo, nepotismo o discriminación.
- Asumir la autoridad otorgada como un honor y un compromiso, nunca como una ventaja personal.
- El sentido esencial es la posibilidad de participar en la obra de creación colectiva de nuestra Patria, y su recompensa fundamental está en la satisfacción de trabajar por el bienestar común.
- Asumir y contribuir, conscientemente desde sus funciones, a defender, preservar y ser fiel a los principios que entrañan la Patria, la Revolución y el Socialismo. Se expresa ante todo en la salvaguardia de la independencia Nacional y la dignificación del ser humano, en una sociedad basada en la igualdad, la solidaridad y la justicia. Basar la actuación cotidiana en estos principios y contribuir así al arraigo de la genuina cultura política y ética de nuestra sociedad, tarea que es responsabilidad de todo el pueblo, pero en particular de quienes lo representan y ostentan funciones estatales.