

Universidad de Cienfuegos

Facultad de Humanidades

Tesis de Licenciatura

en Comunicación Social

Junio, 2010

Auditoría de Imagen Red de Tiendas ARTex

UN SELLO DE CUBANÍA

Autor: Mario José Pentón Martínez

Tutor: MBA José Ramón Fernández Pich



Agradecimientos

A Jesús, Señor de la historia y de la vida, sin cuyo Espíritu nunca hubiese podido lograr este sueño.

A María de la Caridad, madre y patrona de todos los cubanos, a los cuatrocientos años del hallazgo de su venerada imagen.

A mi madre, inspiradora y guía, en quien siempre he encontrado consuelo...

A mi padre, amigo incondicional...

A Jose, tutor y amigo, porque como dijera el Apóstol "... no se pueden hacer grandes cosas sin grandes amigos."

A mis hermanos: Eddy, Joaquín y Marilín por estar siempre a mi lado.

A mis cuñadas: Ileana y Tania, verdaderas madres para mí...

A mis sobrinos: Editó, Yema, Franki y Maide.

A Editín... el sobrino nieto en cuya sonrisa tierna encuentro a Dios.

A mis hermanos de comunidad: Carlos, Salvador y Héctor, por su flexibilidad, paciencia, comprensión y ayuda...

A mis profesores de la carrera, especialmente a Massiel Delgado, la profesora más cara de mi corazón, a Yaima, María de los Ángeles, Maritza, Leyaní, Ismary, Lobaina, Alina, Damarys que me mostraron lo excelso de esta profesión.

A Esperanza: por su dedicación y sacrificio...

A las profesoras de la Universidad: Marisol, Carmen Rosa, Arelys

A mis amigos presentes y lejanos: Carmen Rosa, Mabe, Jose, Alejandro, Chenia y Yordanky.

A mis compañeros de estudio: Tania, Geordanis, Rasiel, Leonel, Hugo

A mis compañeros de trabajo del IPI 5 de septiembre, a Jorge y a Maricela por su condescendencia.

Resumen

La presente investigación está encaminada al desarrollo de una auditoría de imagen en la Red de Tiendas ARTex, de la Sucursal ARTex.S.A del territorio cienfueguero con el fin de facilitar la gestión profesional de su imagen corporativa.

Se realizó la revisión bibliográfica sobre los principales aspectos conceptuales relacionados con la investigación: identidad, imagen, reputación corporativa y gestión profesional de la imagen corporativa teniendo como referente a disímiles autores, lo que posibilitó el basamento teórico de la investigación.

Se analizaron las diferentes propuestas metodológicas para el diseño de una auditoría de imagen, determinándose escoger la de Justo Villafañe, como producto de su naturaleza dinámica, que integra las diferentes variables que influyen en la conformación de la imagen corporativa como hecho relacional y favorecen el reconocimiento de su estructura y de los factores que intervienen en la dinámica de la imagen corporativa.

Para la misma se ejecutó la selección y el diseño de las técnicas de investigación a emplear en el análisis de las diferentes variables, el universo y el tamaño de la muestra, así como los modelos de cuantificación utilizados. Se caracterizó el objeto de estudio para el análisis y la gestión de la imagen corporativa.

Se brinda el informe de la auditoría practicada al objeto de estudio según el orden metodológico propuesto. Se presentan los resultados de la evaluación de las diferentes variables que integran la imagen corporativa de la Red de Tiendas ARTex.

Se empleó Microsoft Excel para el análisis e interpretación de los datos obtenidos como resultado de métodos empleados, así como en el procesamiento del análisis porcentual de los mismos y su representación gráfica.

Se presentan algunas conclusiones y recomendaciones útiles para la Gerencia de Desarrollo e Imagen de la Sucursal Cienfuegos ARTex S.A, así como para la línea de negocios en su conjunto. Se adjuntan anexos, informaciones e instrumentos de investigación utilizados en la investigación.

Índice

Introducción...	1
Capítulo I. Marco Referencial...	8
1.1 Imagen corporativa. Definición...	8
1.2 Corporate. Conceptos básicos sobre el corporate...	13
1.3 Identidad corporativa. Definición...	19
1.4 Una concepción dinámica de la identidad corporativa. Sus componentes...	
1.5 La imagen como síntesis de la identidad...	
1.6 La imagen corporativa como principio de gestión empresarial...	
1.7 Diferencias entre imagen y reputación corporativa...	
1.8 Comunicación. Comunicación empresarial...	
1.8.1 Objeto de estudio de la comunicación organizacional...	
1.8.2 Comunicación interna y externa...	
1.8.3 Comunicación formal e informal...	
1.8.4 Públicos de la comunicación...	
1.8.5 Redes y flujos de comunicación...	
1.9 Concepto de cultura. Cultura organizacional...	
1.9.1 Niveles de la cultura organizacional. Presunciones básicas...	
1.10 Gestión de la imagen corporativa...	
1.10.1 Métodos para analizar la imagen corporativa...	
1.10.1.2 La auditoría de imagen...	
1.10.1.3 El observatorio permanente de la imagen corporativa...	
Conclusiones del capítulo...	
Capítulo II Propuesta Metodológica de la Investigación...	
2.1 Caracterización del objeto de estudio...	
2.2 Definición de la metodología de análisis...	
2.2.1 Metodología de Justo Villafañe...	
2.3 Métodos de investigación empleados...	
2.4 Partes de la auditoría de imagen según la metodología de Justo Villafañe...	
2.4.1 Imagen funcional...	
2.4.2 Autoimagen...	
2.4.3 Imagen intencional...	
2.5 Modelo de cuantificación de la imagen corporativa...	
2.6 Definición del universo y tamaño de la muestra...	
2.6.1 Muestra diseñada para el público interno...	
2.6.2 Muestra diseñada para clientes externos...	
2.7 Procedimiento de muestreo...	
2.8 Diseño de los instrumentos a utilizar y criterios de cuantificación...	
Conclusiones del capítulo...	
Capítulo III Análisis de los resultados de la Investigación...	
3.1 Análisis de los resultados...	
3.2 Imagen funcional de la Red de Tiendas ARTex...	
3.2.1 Análisis de la imagen financiera...	
3.2.1.1 Análisis de las razones de rentabilidad...	
3.2.1.2 Análisis de la situación de cobros y pagos...	

3.2.2 Análisis de la situación comercial...	
3.2.2.1. Análisis de la existencia y gestión de una política de calidad...	
3.2.2.2 Comprobación de la existencia de una política de mercadotecnia.	
3.2.2.3 Evaluación del Servicio al Cliente Minorista...	
3.2.2.4 Evaluación del Servicio al Cliente Mayorista...	
3.2.2.5 Análisis de la Protección al Consumidor...	
3.2.2.6 Análisis del Valor de la Marca...	
3.2.2.7 Determinación del estado de la Identidad Visual Corporativa (I.V.C)...	
3.3 Autoimagen de la Red de Tiendas ARTex...	
3.3.1 Valoración de los Recursos Humanos...	
3.3.2 Evaluación de la Cultura Corporativa...	
3.3.2.1 Identificación de las Presunciones Básicas...	
3.3.2.2 Análisis de las posiciones culturales...	
3.3.2.3 Análisis de la Planeación Estratégica...	
3.3.2.4 Análisis del Clima interno...	
3.3.2.4.1 Autonomía...	
3.3.2.4.2 Percepción general...	
3.3.2.4.3 Motivación...	
3.3.2.4.4 Reconocimiento...	
3.3.2.4.5 Relaciones interpersonales...	
3.3.2.4.6 Identificación con la empresa...	
3.3.2.4.7 Responsabilidad...	
3.3.2.4 Evaluación del flujo de la comunicación...	
3.4 Imagen intencional de la Red de Tiendas ARTex...	
3.4.1 Valoración de la Imagen mediática...	
3.4.2: Valoración de la Imagen en el entorno...	
3.4.2.1 Análisis del público externo comprendido en el Plan de Comunicación...	
Conclusiones del capítulo...	
Conclusiones...	
Recomendaciones...	
Anexos	
Bibliografía	

1. Fundamentación del tema seleccionado

1.1.- Introducción

A comienzos de la década de los 90 del siglo XX el término imagen corporativa pasó a cobrar importancia a nivel internacional al ser jerarquizado como un activo imprescindible ante la competitividad comercial al evidenciarse que aporta un valor añadido a cualquier producto o servicio lo que favorece la diferenciación y demuestra que la fidelización de los clientes tiene que ver cada vez más con la imagen y menos con el producto. Otro factor de atención en el valor que adquiere este término es la convicción por parte de los empresarios de que la inversión en imagen se amortiza mejor que la comunicación del producto, algo que resultó conveniente ante la crisis estructural que enfrentó el sector publicitario en dicho período.

De esta manera comienza a operarse en las organizaciones a nivel internacional la gestión estratégica de todos los factores que influyen en la imagen corporativa reconociéndose este proceso con el nombre de corporate.

En Cuba, durante igual período empezaron a aplicarse alternativas a nivel empresarial y en otros aspectos gubernamentales que produjeron cambios para intentar insertar al país en el complicado mercado internacional. Período distinguido por la introducción del proceso de perfeccionamiento en el sistema empresarial cubano con la consideración del área de marketing como subsistema de éste y el retomo de la actividad de relaciones públicas (RR.PP) que constituyen los primeros pasos de avance para entrar a analizar aspectos relacionados con la comunicación en la empresa.

Paralelo a la aplicación de la actividad de RR.PP en las instituciones se establecen algunos elementos sobre identidad e imagen corporativa; no obstante, no se le brindan aún a estos conceptos la importancia que merecen ni se aplica una metodología consecuente con ellos de manera que integren las diferentes variables que lo conforman para el análisis de la situación actual como punto de partida para la planificación estratégica de esta importante actividad comunicativa; de modo tal que además de lograr objetivos como mejorar la interrelación entre sus miembros y entre estos y el público externo,

se logre fortalecer la identidad y proyectar una imagen y reputación corporativa consecuente a sus propósitos organizacionales.

1.2.- Estado actual de la temática

No es hasta el año 2007 con la aprobación de Decreto Ley 281 del 2007 que se aborda por primera vez en Cuba la manera en que debe ser implementado un sistema de Comunicación en las organizaciones, importante paso para el avance en cuanto a integración de áreas de comunicación que funcionan de manera inconexa y que deben pasar a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico como conjunto de complejas variables que conforman estos procesos.

La identidad reconocida como Promociones Artísticas y Literarias (Artex S.A.) no ajena a integrarse al sistema de Perfeccionamiento Empresarial, precisa conformar su Sistema de Comunicación gestionado mediante un Manual de Comunicación Empresarial en cada una de sus unidades de Negocios y a nivel empresarial y por dependencias; de forma tal, que logre reflejar una imagen que la prestigie, valore y diferencie del resto de las entidades, contribuya a potenciar el cumplimiento de su misión, el conocimiento e identificación con los bienes patrimoniales identitarios de la cultura nacional y a la transmisión de valores culturales en los diferentes segmentos de público que atiende acorde con las necesidades y aspiraciones de la política cultural del país.

Las tiendas Artex de la Sucursal de Artex S.A. en Cienfuegos como parte de la división Tiendas Artex, (la mayor red del mercado cultural cubano con más de 250 establecimientos distribuidos a lo largo de todo el país incluyendo los principales polos turísticos, aeropuertos y ciudades de Cuba) ha tenido como objeto social ofertar una amplia gama de productos en los que se integran la funcionalidad, el valor estético y lo más genuino de la cultura cubana.

Para afrontar esta tarea la Sucursal de Artex S.A en Cienfuegos ha orientado sus planes de comunicación a promover los productos y servicios culturales de las unidades de negocios que representan conjugado al perfeccionamiento de la comunicación de la organización sin una metodología actualizada que sea

capaz de emplear e integrar las distintas variables que conforman los procesos comunicativos. Por lo que se precisa de un diagnóstico integral por línea de negocios que permita el análisis y evaluación del nivel de desarrollo de sus procesos comunicativos, su cultura y la imagen que muestra ante sus públicos, para la formulación de una estrategia integral en este sentido.

1.3- Antecedentes de la investigación

La Universidad de La Habana y la Martha Abreu de Villa Clara se han ido adentrando en esta temática a partir de varias investigaciones. En el territorio cienfueguero se han llevado a cabo solo tres: "Comunicación e Imagen corporativa en el Centro de Información y Gestión Tecnológica CITMA Cienfuegos. Estudio de Caso". realizada por la hoy Master en Ciencias de la Comunicación Blanca Elena Miranda Bacás en opción a dicho título académico; la que lleva por título "Diagnóstico de Imagen Organizacional del Cabaret Costa Sur Cienfuegos" realizado por la diplomante Yordanka Medina Kóslova en opción del título de Licenciada en Comunicación Social en diciembre de 2008 y la "Auditoría de Imagen en el Centro Cultural "Cubanísimo" de ARTex S.A. realizada en julio de 2009 por la también aspirante a Licenciada en Comunicación Social Lisneiby Zúñiga Álvarez, quien aportó información sobre el estado de la imagen y reputación corporativa de la línea de negocios Centros Culturales, defendiendo el posicionamiento de la Institución en la mente de los públicos objetivos así como su buena imagen, síntesis de la identidad.

Dichas investigaciones servirán de referente a la presente, especialmente la practicada en el Centro Cultural "El Cubanísimo" que tributa a la Línea de Negocios Centros culturales representada por la Sucursal Artex S.A. en Cienfuegos y que servirá para completar el diagnóstico que demanda la referida entidad para la conformación ulterior de su Manual de Comunicación.

1.3 Desarrollo del Marco Teórico.

El marco teórico de la presente investigación está constituido en la información (bibliografía, publicaciones e investigaciones) referente a la teoría y metodología que sobre la temática existe. Para lo que se abordaron conceptos como imagen corporativa, corporate, imagen, identidad, comunicación cultura

organizacional, entre otros para sobre estos supuestos conceptuales definir la metodología de análisis a utilizar en la investigación.

II.- Fase conceptual

2.1 Problema científico:

Las Tiendas Artex S.A. representadas por la Sucursal Artex S.A. en Cienfuegos carecen de un estudio, análisis y evaluación de la totalidad de los recursos de su imagen, que le permita proceder a su optimización.

2.2 Idea a defender:

Los resultados de una auditoría de imagen practicada a la Red de Tiendas ARTex en Cienfuegos permitirá la definición del estado actual de su imagen corporativa, punto de partida en la gestión de un sistema integral de comunicación para garantizar el posicionamiento deseado en la organización.

2.2.1 Objetivo General

Realizar una auditoría de imagen corporativa a Red de Tiendas ARTex representadas por la Sucursal de ARTex S.A. en Cienfuegos, a través de la identificación, análisis y evaluación de todos los recursos de su imagen.

4

2.2.1: Objetivos específicos

1. Referir el marco teórico que servirá de soporte a la investigación.
2. Definir la metodología de análisis e investigación así como las variables que conforman la imagen corporativa de Tiendas Artex S.A en Cienfuegos.
3. Analizar la imagen corporativa de las Tiendas Artex S.A. en Cienfuegos mediante de sus tres dimensiones: la imagen funcional, la autoimagen, e imagen Intencional.
4. Evaluación de la auditoría de imagen reconociendo el valor máximo de la imagen corporativa de la organización.

3. Tipo de Investigación:

Se considera una investigación aplicada por estar referida a la solución de problemas actuales de la institución.

5. El aporte de la Investigación:

La investigación permitirá disponer de un diagnóstico de la imagen corporativa de la Red de Tiendas ARTex en el territorio de Cienfuegos que junto al diagnóstico ya practicado al Centro cultural "El Cubanísimo" sobre la base de la obtención de información a partir de una metodología científica y actualizada, facilitará la posterior definición de las estrategias de intervención en la imagen corporativa de la Sucursal de Artex S.A en Cienfuegos.

III. Diseño de la investigación: Propuesta metodológica.

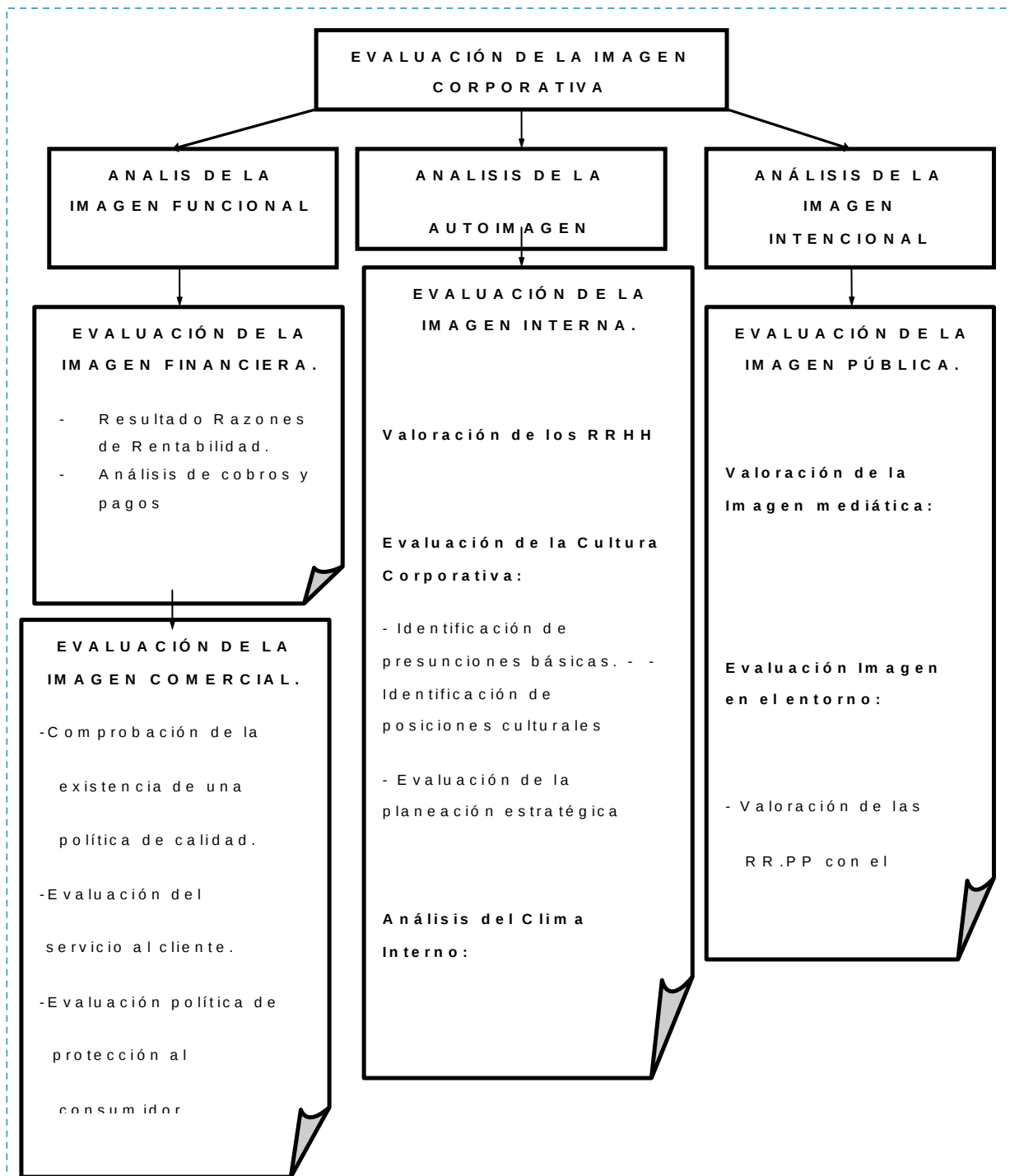
1. Análisis.

➤ Análisis bibliográfico según hilo conductor descrito en el desarrollo del marco teórico a partir de los siguientes aspectos:

- ✓ Gestión y Evaluación de la imagen corporativa
- ✓ Técnicas de investigación de imagen corporativa
- ✓ Técnicas de trabajo grupal

➤ Selección de las técnicas y herramientas a aplicar en el análisis como entrevistas, observación de campo, encuestas y análisis de materiales, entre otros.

➤ Recopilación de información necesaria para la realización de la auditoría de imagen corporativa acorde a la metodología de Justo Villafañe según variables:



2.- Síntesis

➤ Identificación del estado actual de las diferentes variables que integra la metodología practicada a Tiendas Artex S.A en Cienfuegos en materia de imagen e identidad corporativas.

3.- Evaluación

La evaluación se realizará a través del modelo de cuantificación de la Imagen Corporativa definido en la Metodología de Justo Villafañe.

4.- Resultados esperados

La realización de la auditoría de imagen corporativa permitirá a la organización:

1. Definir una estrategia de imagen corporativa
2. Conformar la personalidad corporativa de la institución a través de la conformación de: Manual de Gestión de la Comunicación, Programas de Intervención de la Cultura Corporativa y Programa de Identidad Visual Corporativa
3. La eficaz gestión de la comunicación corporativa

5.- Consecuencias de la investigación

5.1.- Efectos positivos:

Se prevén efectos positivos a corto plazo pues la investigación permitirá a la organización coordinar acciones planificadas para lograr una imagen intencional que permita una reputación corporativa, principal activo intangible en la actualidad para crear ventaja competitiva ante la indiferenciación y valor añadido para cualquier producto o servicio.

5.2.- Efectos Negativos:

No se prevén efectos negativos.

I Marco referencial

1.1. Imagen corporativa. Definición

La comunicación como proceso social y objeto de estudio ha ido adquiriendo una importancia capital a fines del siglo XX y comienzos del presente milenio. El marco de la realidad impone que individuos y corporaciones dominen cada vez más herramientas comunicativas, signados, como están, en una aldea global de constante interacción inmersa en la sociedad del conocimiento y la información.

Una de estas herramientas es la imagen. Un viejo adagio afirma que “una buena imagen vale más que mil palabras”. A continuación se iniciará el análisis de los diferentes conceptos relacionados con la imagen e identidad corporativas comenzando por este término, muchas veces polémico.

Según el diccionario de la Real Academia Española se define este vocablo como “figura, representación, semejanza y apariencia de algo. Conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad.” Su raíz latina procede del término *imago*, y del griego *eikon*, icono, figura, representación icónica.

Dowling, define esta como “el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos, e impresiones que sobre un objeto tiene una persona,”¹

Psicológicamente se habla de “imagen mental” siendo esta el resultado, en la imaginación y en la memoria, de las percepciones externas, subjetivadas por el individuo. “Cuando la causa de ciertas imágenes mentales –o estereotipos- posee un cierto impacto emocional, una fuerte pregnancia psicológica o alta capacidad de implicación del individuo, devienen patrones de conducta”.²

La psicología abrió los estudios comunicativos desde el punto de vista científico, lo que permitió a otras ciencias la profundización en el tema.

¹ Dowling, G.R: “Managing Your Corporate Image”, Industrial Marketing Management, 1986.

² Citado por Costa, Joan en el libro “Imagen Global: Evolución del Diseño de identidad”, p. 186.

Algunos comunicólogos entienden que la "Imagen es la representación figurada de un modelo original. La imagen es la figura de algo que la preexiste. Por lo tanto, ella es una realidad que cabalga entre lo real (el modelo) y lo ficticio (la representación)".³

Con este concepto se representa la existencia de imágenes materiales o reales que son las que se perciben directamente, y de imágenes mentales que son todas aquellas percepciones, experiencias y vivencias que se tienen de algo que es significativo y a lo que se le agregan valores psicológicos que pueden determinar la conducta mental y de comportamiento de un grupo específico.

Ante estas opiniones se esgrimen infinidad de criterios, que van, desde las posiciones que apoyan la idea de que la imagen es la adulteración de la realidad como Edward Bernays,⁴ quien además acota que la imagen es una ilusión o ficción hasta los que aseguran que la imagen es algo creado, entre los cuales podemos mencionar a Daniel Boorstin⁵, que según él, está construida para lograr algún fin. Incluso hay quien se atreve a aseverar que existe una porción de imagen que no es real; Marston arguye que: "no hay nada irreal sobre la imagen corporativa porque para la persona, la imagen es la empresa. Si la imagen es verdadera o falsa, es aparte; la persona que la tiene piensa que es verdadera y actúa según ello".⁶

A pesar de todas las diferencias antes mencionadas, todos estos autores reconocen la importancia de primer orden que tiene la imagen, tanto mental como corporativa, una vez que esta ofrece significación y valores, permanece en el tiempo y en la memoria social.

Sanz de la Tajada opina que "Una imagen es un conjunto de notas adjetivas asociadas espontáneamente con un estímulo dado, el cual ha desencadenado previamente en los individuos una serie de asociaciones que forman un conjunto de conocimientos, que en psicología social se denominan creencias o estereotipos".⁷

³ Citado por Costa, Joan en el libro "Imagen Global: Evolución del Diseño de identidad", p. 182.

⁴ Citado por Caruso, Melina en el artículo "Imagen Corporativa por Joan Costa"; www.rppnet.com.ar (7 de septiembre del 2003).

⁵ Ídem.

⁶ Ídem.

⁷ Citado por Sanz de la Tajada, Luis en el libro "Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa: Desarrollo conceptual y aplicación práctica", p. 131.

Cuando se establece una relación social o comercial, ya sea directa o indirectamente para con la diversidad de públicos objetivos, uno de los requisitos más importantes, es contar con una imagen positiva; en un inicio este interés se encontraba centrado en las imágenes de la venta de productos-marcas (imagen de marca) que es la que a menudo se elabora partiendo de la base de sus productos, está formada por medio de la publicidad de la marca, se encuentra representada por signos gráficos añadidos a los productos, y la empresa lo tiene incorporado para que la memoricen y la diferencien de sus semejantes. La imagen de marca es un instrumento estratégico, que juega un papel importante en la política de precios, de promoción, de diversificación y de desarrollo.

La "Imagen Corporativa es la representación mental en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opinión de esta".⁸

El proceso de creación de la imagen corporativa no depende solamente de quién la percibe, ni de quién la proyecta. Se establece en un proceso de simbiosis entre ambas partes pues "(...) el individuo desarrolla una imagen de la compañía que es una mediación entre lo que es la organización, los mensajes que ella ha emitido y lo que es el individuo, su yo. De algún modo, la ve con sus propios ojos".⁹ Por lo que "(...) la imagen de la empresa no depende solo de aquello que la organización quiere mostrar sino también de "lo otro" que el público quiere captar, apropiarse, interpretar, transformar. Sobre estas interpretaciones influyen razones ideológicas, raciales, culturales, históricas, etc.". ¹⁰

La imagen se produce independiente de la voluntad o estrategia del objeto de representación. El valor simbólico está vinculado a la relación que existe entre el objeto y el público; y se crea a partir de percepciones y experiencias que posea este público sobre el objeto.

⁸ "Costa, Joan: "La imagen corporativa del siglo XXI", 2001. p.23.

⁹ Citado por Santiesteban Amat, Miguel en el artículo "Una imagen es mucho más..." Cap. 1 "Identidad e identificación psicológica", p. 1.

¹⁰ Citado por Guisasola, Marisa en el artículo "De la imagen a la Experiencia (una construcción comunicativa)".

La imagen mental se conforma subjetivamente para cada individuo y público en función de su cuadro de valores, su sistema de significados, su estilo de vida, sus motivaciones, expectativa y preferencias personales, de modo que la Imagen Corporativa es la imagen que está en el cerebro de la gente por esta razón, sólo puede ser gestionada por medio del significado de sus acciones y comunicaciones.

La representación mental tanto afectiva como racional que un individuo o grupo de individuos asocian a la imagen de una empresa o de una marca, está dado por el resultado de su experiencia, creencia, actitud, sentimiento e información. Se trata entonces de la representación mental que se hace un individuo de una organización empresarial –Imagen Corporativa- por el reflejo de su cultura empresarial en la percepción del entorno. Imagen Corporativa es a su vez el estado de opinión que sintetiza la percepción que un determinado público tiene de una organización a partir de la sinopsis de tres inputs básicos: el comportamiento de la organización, su cultura y su personalidad corporativa.

“La Imagen como representación, es la conceptualización más cotidiana que poseemos, y 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.”¹¹ Esta imagen como conducta, resulta fructífera dentro del “corporate”¹² pues ayuda a prescindir de imágenes falsas sobre la imagen corporativa. Una de ellas suele ser la de vincular esta con las constantes universales de identidad gráfica de la empresa: es decir, su logotipo y el conjunto de sus atributos visuales. Pero, sin duda alguna como expresara el prestigioso investigador español Justo Villafañe va mucho más allá de esto, 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

¹¹ Villafañe, Justo: “Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas”. 1997 p.78.

¹² El término corporate será empleado para hacer referencia al planteamiento general, relacionado con lo corporativo.

exterior. Una de ellas llamada imagen intencional, la cual se crea a partir de la identidad visual y la comunicación corporativas.”¹³

Norberto Minguez en su investigación “Un marco conceptual para la comunicación corporativa” brinda un concepto menos elaborado pero rico por su simplicidad y dinamismo definiendo la imagen como el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, aquellas ideas que se utilizan para describir o recordar dicha organización.

La imagen corporativa no es un concepto indefinido ni un hecho inexcusable. Es instrumento estratégico de significativa importancia, con un valor diferenciador y perdurable que se deposita en la memoria social. Dicha razón obliga a examinar *qué es y cómo* sirve la imagen a la empresa, por haber estado considerada para muchos un “subproducto residual”, aunque en este momento los investigadores la sitúen en las antípodas de estos antiguos prejuicios, para suprimir dicha opinión se ha descubierto que la Imagen Corporativa “(...) es un supravalue, que se impone más allá de la variabilidad de los productos y servicios que al propio tiempo ampara. La imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos.”¹⁴

Las imágenes simplifican la realidad y se elaboran con mayor profundidad si el objeto se convierte en algo importante para el sujeto. La investigación de la Imagen Corporativa tienen tres grados de elaboración: alto, medio o bajo.

La imagen irradia el estilo y la gestión de la empresa; el sentido de las decisiones que toma y realiza, su modo propio de concebir productos y servicios así como de innovar, su personalidad exclusiva y su manera distintiva de comunicar, de conectar con los públicos y de relacionarse con ellos. Es esta una de las causas por la cual las empresas asumen la necesidad estratégica de construir la Imagen Corporativa, no como el recurso urgente de activar las ventas ni auxilio inmediato para una promoción comercial, y menos como el

¹³ Villafañe, Justo: “Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas,” 1997, p.95.

¹⁴ “Costa, Joan: “La imagen corporativa del siglo XXI”, 2001, p. 66.

mecanismo para conseguir resultados a corto plazo sino para alcanzar éxito en los negocios.

1.2 Corporate. Conceptos básicos sobre el corporate

El campo semántico de la "empresa" está marcado, según la Real Academia de la Lengua Española por la acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo, la acción primera del emprendedor por la cual nace la corporación como producto de lo que se ha comenzado. Este acto es de naturaleza institucional, porque sienta las bases de la empresa en una propensión al desarrollo, pues ella se ha creado para perdurar.

Manifiestamente, la "empresa" es un organismo vivo, entidad social, cuerpo de los segmentos que lo constituyen. Este aspecto liga la empresa con la idea de sistema, asunto que es de especial interés para esta investigación. Por otro lado, el campo semántico de "corporación" o "corporativo", está fuertemente marcado por el *corporate* anglosajón. Su explicación es mucho más compleja que la de empresa, por lo que se considerará este término desde dos puntos de vista: el económico-administrativo, que es el que predomina, y el etimológico, que es el menos extendido. El significado económico-administrativo es el que define el *corporate* como *holding*, grupo de empresas o también gran compañía multinacional. Además se define como los factores que influyen en la gestión de la imagen. Hay dos orientaciones profesionales dentro del corporate:

- 1- La europea que sobrevalora la importancia de la comunicación en la Imagen Corporativa.
- 2- La norteamericana que considera a la imagen como una variable más del Management siendo el resultado fundamentalmente del comportamiento corporativo pero tiene en cuenta la comunicación, el comportamiento corporativo y la cultura corporativa.

1.2.1 Los principios del corporate

La imagen se basa en la realidad corporativa, y destaca sus puntos fuertes. Debe diferenciar la función de imagen de otras que aún siendo comunicativas no sean globales; además debe adaptar el mensaje a los cambios estratégicos para no crear una realidad ficticia. Ella expresa atractivamente la identidad

corporativa. Debe ser una síntesis armónica de las políticas funcionales y formales de la empresa, entendiendo la gestión de ambas de un modo unitario, y evaluándolo todo en sus términos. La alta dirección también debe implicarse en la política de imagen.

Imagen, en fin es igual a expresión de la identidad, mientras que esta última puede ser igualada a comportamiento (políticas funcionales), cultura y personalidad corporativa (políticas formales).

1.2.2 Gestión empresarial de la Imagen Corporativa

Si se considera a la empresa como un sistema global, integrado a su vez por dos subsistemas se puede obtener la siguiente información:

1er Sistema Fuerte: constituido por una organización básica, es gestionado de acuerdo con las políticas funcionales. Comprende los productos, servicios o mercados de la compañía; su estructura organizativa y de decisión y su saber hacer, técnico y comercial.

2do Sistema Débil: determinado por los activos intangibles de la empresa; se gestionan a través de las políticas formales. Pertenecen a los valores intangibles: la identidad visual corporativa, la cultura corporativa y la comunicación corporativa.

La gestión de la imagen es una función del management, ya que es una variable de la competitividad y puede representar unitariamente todas las capacidades competitivas de la empresa puesto que es una política transversal. Se debe resaltar además que imagen no es necesariamente igual a comunicación, aunque en el corporate es la única herramienta de la que disponemos.

1.3 Identidad corporativa. Definición

La identidad de una organización, al igual que la identidad personal - como indica J. Villafañe (1993) --- "(...) es el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no." (cit. por Y. Álvarez, 2000).

Según refiere N. Ind (1992), "La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad. Por consiguiente es algo único. La identidad

incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales, y sus estrategias. " (cit. Y. Álvarez, 2000).

La identidad es "un fenómeno subjetivo, es específica y exclusivamente un fenómeno de la conciencia. Es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución, constituyen un discurso que se desarrolla en el seno de la institución, de un modo análogo al de la selectividad personal en el individuo". (N. Chaves, 1994).

Estos diversos autores coinciden en afirmar que la identidad, ya sea de una organización o persona, se constituye a partir de atributos esenciales que la componen y la caracterizan. Coinciden además en la necesidad de concientización, por parte de los trabajadores de estos elementos, lo cual elimina la posibilidad de que un objeto tenga identidad aunque posea elementos que lo diferencie del resto.

De esta forma, la identidad de la organización no es más que el conjunto de rasgos que surgen de las raíces de esta y que asume como propios, consciente o inconscientemente, que le permiten identificarse con su público (interno o externo) y diferenciarse del resto, expresándose como una organización única e irrepetible. En otras palabras, es la expresión de los rasgos culturales de la organización, los trabajadores y la propia sociedad que son interiorizados por los sujetos de la organización, es un aglutinador emocional que mantiene unida a la organización, es una mezcla de estilo y estructura, que afecta lo que haces, dónde lo haces y cómo explicas lo que haces.

Por tanto la identidad de la organización se materializa en un conjunto de aspectos identificadores que pueden ser vistos u oídos (Símbolos, logotipo, publicidad, papelería comercial, folletos, carteles, uniformes, vehículos, publicaciones, señalización, entre otros.) o simplemente percibidos consciente o subconscientemente. Por todo ello, y sobre la base de su existencia objetiva en la subjetividad de la organización, se diseña y se programa con el fin de obtener un efecto positivo en la imagen de la organización.

La identidad de la propia organización le servirá a ésta, por un lado, para diferenciarse en el mercado del resto de sus competidores y ser reconocida por sus clientes. Por otro lado, la conciencia que tenga de su identidad favorecerá su inserción en el mercado, saber hacia dónde ir conociendo sus características y orientarse en la planificación para lograr el futuro éxito.

“La Identidad Corporativa, nacida de una situación socio-económica precisa y desarrollada dentro de un contexto comunicacional ciertamente complejo, no tiene sólo por objeto “marcar” físicamente los productos y “firmar” los mensajes (que son las funciones de la marca), sino desarrollar visualmente un concepto de personalidad corporativa en forma de un programa”.¹⁵

La Identidad Corporativa no es más que aquello que distingue y diferencia a la entidad, es el reflejo de la personalidad de la empresa (historia, filosofía, normas, valores y acciones) manifestada por medio de signos y símbolos visuales. “La Identidad es “lo que es esencial” en todo lo que es o existe, y lo define como siendo a su vez “diferente”. Es en primer lugar la “presencia”, en el entorno y en la memoria, de todo existente que posee una cierta entidad perceptible –una gestalt-, un cierto contenido envuelto en unos signos, un cierto corpus cultural”.¹⁶

Sanz de la Tajada la define como: “Lo que la empresa es –concepción objetiva- Su objeto, su misión y los objetivos corporativos que se propone alcanzar”.¹⁷ Este mismo autor piensa que “La Identidad de la empresa se concreta en dos aspectos complementarios que constituyen, “dos caras de una misma moneda”: lo visual o sígnico, que tiene que ver con la forma física de la identidad empresarial, y lo conceptual, que se refiere al contenido propio de la misma”.¹⁸

Wally Ollins asegura que la identidad “puede definirse como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma”¹⁹, y posee cuatro

¹⁵ Citado por Costa, Joan en el libro “Imagen Global: Evolución del Diseño de identidad”, p. 80.

¹⁶ Citado por Costa, Joan en el libro “Identidad corporativa y estrategia de empresa”, p. 209.

¹⁷ Citado por Sanz de la Tajada, Luis en el libro “Integración de la identidad y la imagen de la empresa...”, p. 15.

¹⁸ Citado por Sanz de la Tajada, Luis en el artículo “La comunicación como nexo entre la identidad y la imagen de la empresa”, p. 1.

¹⁹ Citado por Minguez Arranz, Norberto en el artículo “Un marco conceptual para la comunicación corporativa”.

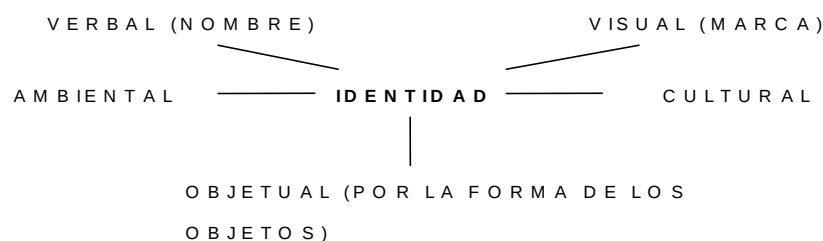
dimensiones fundamentales: ¿quién eres?, ¿qué haces?, ¿cómo lo haces? y ¿a dónde quieres llegar?

Una propuesta parecida la brinda Paul Capriotti, quien determina que para el estudio de la Identidad Corporativa se deben definir la filosofía corporativa (¿quién soy?, ¿qué hago?, ¿cómo lo hago?, ¿a dónde quiero llegar? –lo que serían para Wally Ollins las dimensiones de la identidad), y la cultura corporativa (conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización y que se refleja en sus comportamientos).

Otros autores sostienen diferentes versiones de las dimensiones que conforman a la identidad, entre ellos se puede nombrar nuevamente a Sanz de la Tajada. Este comunicólogo expresa que la identidad posee tres dimensiones: la dimensión identidad (lo que la empresa es: cultura, misión), la dimensión comunicación (lo que la empresa dice que es: transmisión de información) y la dimensión imagen (lo que los públicos creen que es la empresa: percepción).²⁰

Aunque hay diferentes tendencias que explican el proceso de conformación de la Identidad, la mayoría de los autores coinciden en la idea de que la Identidad Corporativa es la sumatoria de: la cultura corporativa, el comportamiento corporativo, la identidad visual y la comunicación corporativa., un ejemplo claro se encuentra en Joan Costa.²¹

17



Esquema 1

La dimensión verbal se refiere a los signos específicos (percepción: logo, colores).

²⁰ Citado por Sanz de la Tajada, Luis en el artículo "La comunicación como nexo entre la identidad y la imagen de la empresa", p. 11.

²¹ Citado por Costa, Joan en el libro "DirCom on-line. El Máster de Dirección de Comunicación a distancia", p. 126.

Los soportes y materiales de la identidad (los productos que el público consume y que constituyen una expresión de la identidad – ¿qué hace la empresa?-, los espacios arquitectónicos, interiorismo, oficinas - ¿cómo es la empresa?-, las informaciones objetivas que contienen datos específicamente correspondientes a la identidad verificable y/o cuantificable de la empresa - ¿quién es?) corresponden a la dimensión ambiental.²²

La dimensión visual tiene que ver con los símbolos y signos que se relacionan con los productos o servicios, "(...) el conjunto de la Identidad Corporativa se configura por medio de símbolos simples, y constituye con ellos, todo un sistema simbólico donde "el todo es mucho más que la suma de sus partes". Siendo el símbolo "por definición un elemento material que está en el lugar de otra cosa ausente con la que no existe relación causal y a la cual representa por convención".²³

A su vez, es importante tener presente que "(...) los signos de identidad corporativa se benefician especialmente de la *simplicidad* y de la *pregnancia formal*, sobre todo porque la simplicidad de la forma admite variaciones de tamaño sin que por ello se deforme o se distorsione, y porque esta misma simplicidad la hace particularmente apta para ser aplicada a los más variados soportes y materiales sobre los que se describirá (...). Por otro lado, la pregnancia de la forma asegura una total estabilidad del símbolo de identidad en cualquiera de sus variantes y de sus aplicaciones: su cualidad más importante es la resistencia a las deformaciones cuando se pasa del uso del color al blanco y negro. Una forma simple y pregnante permanecerá siempre inteligible, reconocible en fracciones de segundo y sin que exija del receptor un mínimo esfuerzo de atención".²⁴

1.4 Una concepción dinámica de la Identidad Corporativa. Sus componentes.

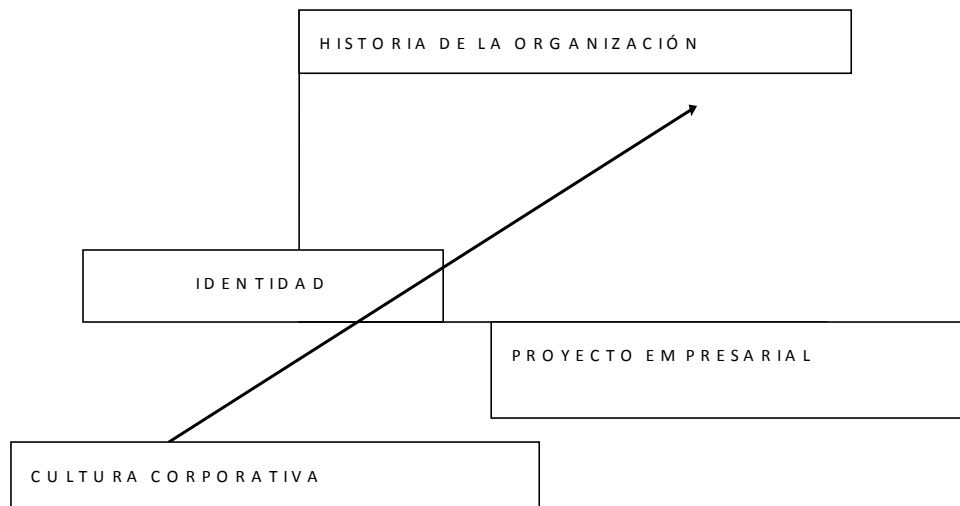
Como expresa el propio Villafañe "La identidad de una empresa sólo se puede entender cabalmente desde una concepción dinámica porque, aunque posee atributos de manera permanente, otros son cambiados e influyen sobre los

²² Citado por Costa, Joan en el libro "Identidad corporativa y estrategia de empresa", p. 216-217.

²³ Citado por Costa, Joan en el libro "Imagen Global: Evolución del Diseño de identidad", p. 91.

²⁴ Ídem, p. 95.

primeros, no transformándolos, sino reinterpretando su sentido y el significado que esos atributos tienen para la organización.”²⁵ Por tanto la identidad de una organización puede ser vista desde la interacción de tres ejes que representan los rasgos que la definen de forma más consecuente, a saber la Historia de la Organización, desde su inicio hasta el presente, la situación actual de la empresa signada por el proyecto empresarial que ésta ha tomado para satisfacer sus metas corporativas y por último la cultura corporativa, que se ubicaría transversalmente puesto que no está temporalmente situado en el pasado o el presente de la Institución, sino que surca ambos tiempos sincrónicamente.



Esquema 2

La Historia de la Organización es de naturaleza inamovible, de ahí que le confiera a la identidad corporativa su primera característica definitoria, su carácter permanente.

La historia de la empresa realmente configura su identidad corporativa, pues mucho más allá de las efemérides más trascendentes de esta, la moldea, le ha hecho transitar por un camino, con sus logros y dificultades, por los cuales seguramente será reconocida por sus públicos externos. Por otra parte resulta

²⁵ Villafañe, Justo: "La gestión profesional de la imagen corporativa," 1999, p.18.

vital para el conocimiento de una empresa conocer sus antecedentes, el liderazgo de tal o cual gerente que le imprimió su sello o los hábitos, costumbres, tradiciones de la entidad que han ido enriqueciendo el acervo de la misma.

El proyecto empresarial no sólo es mutable, sino que "por naturaleza y definición debe cambiar para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno en el que se desenvuelve la compañía."²⁶

Este proyecto generalmente se encuentra condicionado por tres hechos de capital importancia para su conformación: la "filosofía corporativa" o work values según los anglosajones, que son los valores que asume la organización para su desenvolvimiento; las "orientaciones estratégicas", es decir, los principios que rigen de manera genérica la actividad empresarial y por último las "políticas de gestión" que no son más que la concreción de todo lo anterior en procedimientos de gestión de todas las áreas funcionales o formales de la empresa. Por tanto, independientemente de la mutabilidad del proyecto empresarial este constituye un eje fundamental en la concreción de la identidad corporativa de una institución.

20

1.5- La imagen como síntesis de la identidad

La identidad de una organización actúa sobre diferentes soportes en función de su magnitud, de la orientación que tome en el terreno de la comunicación o del tipo de organización de que se trate. Algunos autores, con vistas a ejemplificarlos mejor los han dividido en cuatro grandes bloques en los que actúa la identidad organizacional:

1- La Comunicación gráfica: Aquí estarán todos los elementos gráficos estables que representan a la organización, tanto en sus aplicaciones básicas de papelería (papel de cartas, sobres, facturas, albaranes, tarjetas de visita...) como la publicidad, los soportes de información (publicaciones, folletos, cartelería, señalética...), o los medios electrónicos (vídeo, CD Room...).

2- El Entorno: toda la arquitectura (exterior e interior de las instalaciones y locales de la organización), así como los vehículos o elementos móviles, los

²⁶ Ídem.

stands en ferias, congresos y exposiciones o los llamados PLV (actuaciones en lugares de venta).

3- El Equipo Humano: la apariencia de las personas (vestuario, uniformes...), su sentido de pertenencia, las relaciones entre los trabajadores, su estilo de comunicación y dirección, la atención al cliente, su formación, etc.

4- El Producto: la estampa misma de los productos o servicios así como la relación que han de guardar con la imagen misma de la organización.

La imagen corporativa es una síntesis de la identidad de la organización manifestada a partir de:

- Su imagen funcional: la inducida por la organización a partir de sus políticas funcionales, de aquí parten las variables "imagen financiera" y "imagen comercial".
- Su autoimagen: imagen que la organización tiene de sí misma, la cual siempre se proyecta hacia el exterior, de la autoimagen parte la variable "imagen interna".
- Su imagen intencional: aquella que la empresa quiere inducir en la mente de sus públicos a partir de su comunicación y de su identidad visual, se materializa en la variable "imagen pública".

La vía para dar a conocer dicha identidad tendrá que ser la acción simbólica. En este sentido expresa J. Costa (1992), "todo aquello que no puede ser representado o mostrado real directa y completamente solo puede ser hecho por medio de signos y símbolos que para él público tienen un significado. Es la única vía posible de hacer imaginable la empresa: la génesis de su imagen". Nótese aquí el reconocimiento de la identidad como soporte de la imagen de la organización cuyo propósito es proveer una imagen distintiva que no sea confusa o de opción múltiple y donde los procesos de comunicación son determinantes.

1.6 La imagen corporativa como principio de gestión empresarial

A partir de la introducción del concepto de imagen en el ámbito organizacional, alrededor de los años 50, este se ha aplicado en contextos diversos - imagen de empresa, imagen institucional, imagen de marca, imagen global, imagen de lugares, de personas, etc. Sin embargo, los estudiosos del tema han clasificado

la imagen no por las características que la definen como fenómeno psicológico en sí, sino por la forma en que ha sido asumida por los especialistas del mercadeo. La imagen que el individuo se haga de una determinada organización siempre tendrá las mismas características y su proceso será el mismo. La confusión esta dada en la focalización que se hace desde la perspectiva del marketing cuando resulta un fenómeno netamente psicológico.

“La imagen debe ser tratada como un proceso psicológico y denominada como tal, *imagen*. Su estudio, en el contexto organizacional le influye solamente en los diversos contenidos que del contexto se toman, no como fenómeno, pues la imagen sigue siendo la misma. Aquí solo cambian los contenidos que en ella el sujeto se representa a partir de variación del objeto, con el cual este interactúa; el proceso psicológico que subyace en la formación de la imagen en la mente del individuo siempre es el mismo.” (Y. Álvarez, 2000).

Corporación es el término más usado para clasificar la imagen cuando es abordada desde la perspectiva del mercadeo. La frase *imagen corporativa* proviene de su importación mecánica del inglés (corporate image). En este caso corporativa se convierte en una dimensión de aplicación de la imagen siendo así una herramienta de la organización para lograr su objetivo, un instrumento y una estrategia para su existencia. Por tanto la imagen de la organización no puede bajo ningún concepto ser falsa en relación con la realidad de esta, en tanto traería consecuencias negativas a largo plazo. Al respecto expresa J. Villafañe (1993) “que para que la empresa logre generar una imagen favorable, deben estar presentes tres hechos.” (cit. Y. Álvarez, 2000):

a) La imagen debe basarse en la propia realidad de la organización: se enfatiza la necesidad de adaptar constantemente el mensaje que se genera a los cambios estratégicos que se produzcan en la organización, en aras de no crear una realidad ficticia de ella al transmitir la imagen. Así como ofrecer una expresión creíble de la identidad, que este al alcance de todos los públicos e identificado con su cultura.

b) En la imagen, generada en la mente de los públicos, deben prevalecer los puntos fuertes de la organización: esto implica en síntesis una rigurosa gestión de comunicación y relaciones con los diferentes públicos.

c) Debe existir coordinación de las políticas formales con las funcionales en la gestión de la imagen: se insiste en la coordinación que debe existir entre la identidad, la comunicación de la organización, etc. (políticas formales) y el sistema fuerte de la misma: producción, comercial, finanzas, etc. (políticas funcionales).

En la actualidad muchos directivos aún no han comprendido el papel estratégico de la formación y comunicación de una imagen seria y rigurosa, por lo que con frecuencia acaban identificando una política en este campo con la compra de un logotipo y un libro de imagen. Sin embargo, si la imagen que percibe su público no se corresponde con el retrato teórico o ideal que busca tener la organización, es muestra que algo falla y nada mejor que emprender una gestión de la imagen para detectar ese fallo con la necesaria objetividad y precisión.

Cuando la organización decide iniciar un proceso de gestión de su imagen empieza por detectar la estrategia más apropiada para el cumplimiento de sus objetivos. La creación de dicha estrategia requiere de un análisis del estado actual de la imagen. "No se puede hacer una imagen hasta que no se realice una investigación que determine como es vista la organización por sus diferentes públicos claves." (P. Kotler, 1989).

La importancia de dicho análisis puede ser valorada según plantea J. Villafañe (1993), mediante determinados parámetros de evaluación, como son (cit. Y. Álvarez, 2000):

- *Finalidad*: a partir del conocimiento exhaustivo de la realidad de la organización, se busca prever, predecir y orientar las posibles formas de decisiones y fundamentalmente, definir la estrategia de imagen de la organización.
- *Alcance temporal*: el análisis se refiere a un momento específico o a un tiempo único de la situación dada.

- *Profundidad:* se trata en principio, de una evaluación, cuyo objetivo central es la medición precisa de la interpretación cualitativa de la selección de los principales elementos que configuran la imagen de la organización en determinada muestra de público.
- *Fuentes:* análisis que se realiza a partir de datos y hechos observados o recogidos de primera mano, especialmente para realizar su estudio y directamente de quien lo lleva a cabo.

Ahora bien, qué ofrece para la organización el proceso de gestión de su imagen. En este sentido se destacan los criterios de P. Soler (1997) al señalar, por ejemplo:

- Conocimiento de la organización, marca, producto, etc.
 - Atributos positivos y negativos.
 - Actitudes del usuario comprador.
 - Recuerdo de la publicidad.
 - Comprensión de los mensajes.
 - Credibilidad y aceptación.
- A la organización siempre le es rentable el perfeccionamiento o implantación de la imagen que le conviene, ya que le interesa permanecer activa frente a los cambios que se están produciendo y los que están a punto de producirse. Incluso cuando considere que sigue la dirección más adecuada o ha previsto su actuación ante los cambios, las funciones generales de la imagen deben abandonarse. Sin embargo, existen casos en que la organización debe corregir o intentar modificar su imagen debido diferentes motivos:
- Cuando la imagen que se posee no refleja la auténtica personalidad, dimensión y potencia de la organización por no haberla transmitido correctamente a sus audiencias.
 - Cuando posee una imagen débil, difusa e incoherente con la evolución de la organización.
 - Cuando hay desviaciones entre la imagen percibida por los públicos y la deseada por la organización.

- Cuando se ha producido un deterioro de la imagen por motivos reales, fallos en la producción, en las actuaciones del personal, lentitud, retardo en los servicios.
- Cuando se constituye una nueva organización, se realizan fusiones, acuerdos.
- Cuando el público no tiene una opinión favorable de la organización y esta ha de neutralizarla.
- Cuando el liderazgo de un producto declina y deja a un lado la imagen de la organización que la fabrica.

Justamente, la imagen debe convertirse en el principal activo (pese a su *invisibilidad*) de las organizaciones, lo que las obliga a expandir el aparato comunicacional y a proyectar todo lo que pueda ser soporte de mensajes y significación, como son: la gráfica, la indumentaria, el mobiliario, las normas laborales y las relaciones humanas, entre otras.

1.7- Reputación Corporativa. Concepto

El concepto de reputación corporativa ha recibido un amplio tratamiento en la literatura, tanto desde el ámbito académico como profesional, diversas son las referencias conceptuales no sólo de reputación corporativa sino también de su gestión.

El profesor Charles Fombrun brindó tres interesantes aproximaciones sobre el concepto. Para él, la reputación corporativa es: "1-Una representación cognoscitiva de la habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de sus *stakeholders* o públicos de interés. 2-La unión racional y emocional que los *stakeholders* tiene con una compañía. 3- La imagen neta de una compañía para sus *stakeholders*."²⁷

Villafañe hace referencia al concepto señalando que "construir una sólida reputación exige a las organizaciones cumplir tres condiciones: sensibilidad organizativa, una gestión proactiva de la reputación y, por último, un comportamiento corporativo comprometido."²⁸ Además tanto la imagen como la reputación corporativa integran componentes o atributos racionales –el

²⁷ Villafañe, Justo, en su libro: "El estado de la publicidad y el corporate en España." 2000, p.90.

²⁸ <http://www.villafane.info/noticias.php?ref>

comportamiento corporativo- y emocionales. También Antonio López ofrece su propia noción del concepto definiéndola como: "1-El resultado de la relación armónica entre la identidad y la imagen corporativas. 2- La consolidación en el tiempo de los factores que han hecho posible la proyección social de la identidad a través de la Imagen Corporativa."²⁹ Meyer en cambio identifica la reputación corporativa con el carácter de la empresa.

1.7.1 Diferencias entre imagen y reputación corporativa

Resulta complicado establecer un límite para delimitar la imagen de la reputación. Por esa razón resulta útil esclarecer el origen de ambas, donde, la reputación corporativa es la expresión de la identidad de la organización; y la imagen lo es de su personalidad pública o corporativa. Para explicar lo expuesto anteriormente con más profundidad se puede expresar que "la identidad corporativa, entendida de una manera dinámica, es la síntesis de la historia de la organización, de su estrategia o proyecto empresarial vigente y de su cultura corporativa. Por supuesto, la identidad de una empresa comprende otros atributos, pero, básicamente, los tres anteriores constituyen una buena síntesis de su realidad."³⁰

26

La reputación tiene su surgimiento en la realidad de la empresa y, más específicamente, en su historia, su proyecto empresarial y su cultura corporativa. También el proyecto empresarial vigente constituye una fuente de la reputación corporativa. De la misma manera que los mercados premian las estrategias y los proyectos empresariales, también la reputación está afectada por la calidad de la estrategia empresarial. La cultura corporativa, es otro componente básico de la identidad de la organización, y a su vez otra fuente de reputación.

En cambio el origen de la Imagen Corporativa es diferente al de la reputación. "La imagen expresa, esencialmente, la personalidad corporativa de la empresa, es decir, es el resultado de la comunicación entendida en el sentido más amplio de lo posible."³¹ Otro hecho que diferencia la imagen de la reputación "es el

²⁹ Villafaña, Justo, en su libro: "El estado de la publicidad y el corporate en España." 2000, p.91.

³⁰ Villafaña, Justo: "La gestión profesional de la imagen corporativa," 1999, p.132.

³¹ Villafaña, Justo: "El estado de la publicidad y el corporate en España", 2000 p. 230.

carácter estructural y permanente de la primera frente al más coyuntural y a veces episódico, como se ha dicho de la Imagen Corporativa.”³²

La diferencia entre imagen y reputación no radica en mantener por un largo tiempo una imagen positiva ya que es una condición necesaria pero no suficiente. La clave está en la esencia estructural de la reputación, asociada al comportamiento corporativo fruto de la tarea comunicativa.

En síntesis, “la reputación es la cristalización de la Imagen Corporativa de una entidad cuando esta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus públicos prioritarios,”³³ y que no solo puede ser evaluada sino también verificada mediante los hechos sólidos que permiten su contraste con los de otras organizaciones. Hecho que establece las bases de la gestión de la reputación corporativa. Contar con una reputación corporativa favorable es una condición necesaria para la creación de una sólida base comercial desde la cual se logrará el éxito de la empresa.

La comunicación organizacional entendida como herramienta de gestión valiosa en el accionar con los públicos tanto internos como externos de la organización en la construcción de una imagen y reputación corporativa, mantiene una estrecha relación con el campo cultural, haciendo énfasis en la vinculación de la comunicación con la capacidad de construcción de símbolos y valores compartidos de los públicos relacionados con la organización. Es por ello, que se ofrecerá tratamiento a aspectos relacionados con la comunicación y cultura organizacional.

1.8 Comunicación. Comunicación organizacional

El destacado investigador holandés Cees Van Riel, defiende la Comunicación Corporativa como el “instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna o externa conscientemente utilizada, está armonizada tan

³² Villafañe, Justo: “El estado de la publicidad y el corporate en España”, 2000, p. 230.

³³ Trelles, Meriño y Espinosa: “Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas”, 2005, p.118.

efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.”³⁴

Por otra parte Fernández hace énfasis en aquellas técnicas comunicativas que facilitan el flujo de mensajes entre los diferentes públicos y que inciden en su comportamiento. Mientras Van Riel se refiere a las actividades o herramientas a utilizar en la empresa para el trabajo con los públicos internos y externos logrando un clima laboral favorable, a diferencia de Fernández, ya incluye el término gestión en su teoría. Con estos planteamientos se puede apreciar que los dos autores coinciden en su manera de pensar los actos comunicativos en relación con la institución, o sea que, públicos, mensajes y herramientas de comunicación, son denominadores comunes en estas definiciones.

A pesar de ser estudiosos de latitudes diferentes, tiempos diferentes, escuelas de formación diferentes, medios o entornos de actuación diferentes, ninguno de estos elementos constituyen barreras para el buen desarrollo de esta disciplina. Dentro de la Comunicación Corporativa, Van Riel define tres formas: Comunicación de dirección, Comunicación organizativa y Comunicación de marketing.

La Comunicación de dirección es aquella que “se desarrolla entre la dirección y los diferentes públicos de la empresa,”³⁵ pero esto no quiere decir que sea sólo tarea de los máximos directivos de la institución; el diseño, ejecución y evaluación de las acciones de comunicación, deben incluir al resto del público interno implicado en el proceso, pues comunicación significa también cooperación. Por otro lado se encuentra la Comunicación organizativa, la cual “es usada como término general que incluye las relaciones públicas, los relaciones con las Administraciones Públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna. Denota un grupo de actividades comunicativas heterogéneas que sólo tienen unos pocos puntos en común.”³⁶

³⁴ Citado por Van Riel, Cees en el libro “Comunicación corporativa”. p. 26.

³⁵ Citado por Trelles, Irene (compiladora) en el libro “Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la empresa moderna”, p. 4.

³⁶ Ídem. p. 16.

Por último, y no por ello menos importante, se encuentra la Comunicación de marketing que "contiene, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios".³⁷

Estas tres categorías de comunicación forman parte de la idea de integración de disciplinas que pretende aplicar Van Riel con su teoría, mediante la unión del Marketing, la Comunicación y las Relaciones Públicas. Una vez más se ve la polisemia en este campo de estudio, donde los autores adaptan sus teorías al contexto institucional que les concierne. No obstante, se debe tener cuidado para no caer en repeticiones o en definiciones muy variadas sobre un mismo término que puedan desviar la esencia misma de estas teorías.

La Comunicación Organizacional es una de las disciplinas más jóvenes en el campo académico de la Comunicación Social que surge y se desarrolla en los Estados Unidos. El principal problema que se presenta al estudiar dicha disciplina, es la necesidad de profundizar su objeto de estudio e incluso su propia definición, pues son múltiples los enfoques acerca de estos aspectos, ya que algunos autores la vinculan con el intercambio de información dentro del complejo marco de una organización. Otros como es el caso del escritor norteamericano Goldhaber (2001, p.20) quien ha estudiado la comunicación en el ámbito institucional define la categoría Comunicación Organizacional como "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes." Tortoriello (1976, p. 134) se une a este concepto al plantear que es un "elemento mediatizador que pretende influir, convencer, informar y persuadir los objetivos que se proponen la organización." Al respecto, Andrade (1997, p.152) también la define como "el conjunto de mensajes que emite una organización, tanto al interior como al exterior, de una manera programada y sistemática." Fernández (1997, p.27) se suma en este sentido definiéndola como "el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre estas y su medio." La comunicación organizacional desde un enfoque de dirección es ubicada en la gestión o management y definida como "vector de competitividad de empresa e

³⁷ Ídem. p. 15.

instituciones, en algunos casos con énfasis en el estilo de la mercadotecnia” Trelles (2001, p.V)

1.8.1. Objeto de estudio de la comunicación organizacional

“La Comunicación Organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre éstos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades” Trelles (2001, p.VI). Su objeto de estudio es precisamente la comunicación entre los hombres, que se encuentran interrelacionados en el logro de objetivos comunes, propio en las agrupaciones sociales.

1.8.2. Comunicación interna y externa

Comunicación interna

Los procesos comunicativos que se relacionan en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, que está dirigida a conseguir estabilidad en la organización con vistas al alcance de sus fines. Por medio de la comunicación se crea, se mantiene y transmite la cultura organizacional para así conseguir la socialización de los miembros.

Comunicación Externa

Hablar sólo de comunicación interna llevaría a considerar a la organización como un sistema cerrado, algo totalmente alejado de la realidad, por ello se hace necesario coordinar los sistemas de comunicación interna y externa en las organizaciones. Razón esta por la que los sistemas de comunicación interna y externa deben estar armonizados y los líderes deben propiciar el desarrollo de ambos canales de mensajes, así como coordinar sus funciones interdependientes, con lo que consiguen de esta manera no sólo tener una cierta estabilidad con el ambiente externo. “Las organizaciones e individuos con los cuales tiene contacto directo los representantes de la organización, se conocen como entornos relevantes de la organización. La comunicación externa permite a los miembros de la organización coordinar sus actividades con los de su entorno relevante” (Kreps, 1990, p.21). Entorno compuesto por

todos los elementos externos a la organización que tiene algún grado de influencia en ella. Al estudiar la comunicación externa se puede ver a la organización como receptora o emisora de información con su entorno relevante.

Mediante la comunicación externa el sistema institucional transforma los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos externos. La comunicación externa implica ubicar la armonización de los intereses comunes, así como los puntos de fricción potencial para orientar la relación entre la institución y los públicos, enfatizando las primeras y minimizando las segundas.

1.8.3 Comunicación formal e informal

Comunicación formal

En el estudio del flujo informativo en el interior de la organización se hace necesario distinguir entre la comunicación que sigue los esquemas formales y los informales, pues en la práctica, la comunicación formal está muy bien definida es la que sigue las líneas del organigrama, dando una clara visión de los canales de traslado de información planeados para la organización, en la medida en que las relaciones sociales se manifiestan y son resultado de los canales de comunicación existentes.

Comunicación informal

Unido a los sistemas formales de flujos informativos establecidos en el organigrama, emergen de manera natural por medio de la simpatía y espontaneidad las comunicaciones informales que surgen por relaciones psicológicas y sociales no previstas. Esto se refiere evidentemente a la comunicación que se desarrolla entre los miembros de la organización que no necesariamente están establecidas por la estructura formal y la jerarquía de la organización, sino que crece debido a la curiosidad de los miembros de la misma y la atracción interpersonal. Por su carácter poco formalizado se hace

difícil definir los canales de comunicación aunque podrían insinuarse mediante el estudio cuidadoso de un "sociograma."³⁸

1.8.4 Públicos de la Comunicación

Kotler, a pesar de ser un estudioso ligado principalmente al Marketing, ha definido su propio concepto de público como "cualquier grupo que tenga un interés real o potencial o un impacto sobre la capacidad de una empresa para llevar a cabo sus objetivos". También las ideas de Muriel y Rota giran en torno a análisis de públicos, cuyas propuestas resultan bien interesantes y aplicables al entorno institucional.

Ellas los diferencian en públicos internos (trabajadores de las instituciones) y externos. En el caso de los públicos externos, Muriel y Rota los han llamado también públicos extra-institucionales, como los sujetos o sistemas sociales que se encuentran en el medio externo a la empresa y que pueden o no afectarla, teniendo en cuenta los objetivos de la institución y de sus públicos.

En su libro "Comunicación institucional", estas autoras definen dos tipos de públicos para un mejor estudio de los mismos: públicos generales y específicos. Donde los primeros se encuentran a nivel de microsistema social de la institución y pueden ser una comunidad nacional o internacional. Los públicos específicos serían los "individuos o sistemas sociales externos vinculados en un alto grado y directamente a la institución en virtud del logro de los objetivos específicos de ambos y que forman parte del suprasistema, o medio ambiente inmediato de la institución."³⁹ Estos públicos están con contacto directo con la institución y esto es lo que permite definirlos como clientes, proveedores, localidad, instituciones públicas, medios de comunicación masivos.

Teniendo en cuenta estos elementos, debe existir una atención constante y esmerada por parte del especialista en comunicación sobre los diferentes públicos objetivos de la empresa, ya que de estos dependen los buenos

³⁸ Es una técnica de análisis que permite descubrir las interacciones y los tipos de vinculación que existen en los grupos; pone en evidencia la posición de cada miembro, las preferencias y rechazos, la existencia de subgrupos. Ofrece un conocimiento concreto, experimental y eminentemente cuantitativo de la estructura espontánea, informal de los grupos.

³⁹ Citado por Muriel y Rota e el libro "Comunicación institucional: Enfoque social de relaciones humana.", p. 307.

resultados a nivel macro y micro en cuanto a imagen, satisfacción o nivel de ventas, entre otros aspectos

1.8.5- Redes y flujos de comunicación

Los mensajes que se generan en una organización se transmiten mediante diferentes flujos de comunicación y circulan en diversas direcciones en dependencia de quien inicie el mensaje y quien lo recibe. El camino que sigue este flujo de comunicación no es más que la red de comunicaciones, que puede surgir mediante el intercambio de información entre dos ó más personas en un ambiente determinado. Elementos como el contenido de los mensajes y la dirección del flujo, influyen sobre la naturaleza y extensión de la red.

Redding, en el año 1967, plantea otra clasificación de mensajes teniendo en cuenta las siguientes categorías:

- Tarea (están relacionadas con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización, por ejemplo, mensajes para mejorar las ventas, los mercados, la calidad de los productos, etc.)
- Mantenimiento (son mensajes con regulaciones que ayudan al desarrollo y consolidación de la empresa)
- Humanos (se dirigen al elemento humano de la institución, donde se tienen en cuenta sus satisfacciones, actitudes y necesidades).

33

Goldhaber ha dividido la dirección de la red de comunicación en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales. Las Comunicaciones descendentes van desde la máxima autoridad de la empresa hasta el nivel más bajo en la jerarquía, donde los mensajes de tarea y mantenimiento van a formar parte esencial en este tipo de comunicación. Por otro lado las comunicaciones ascendentes se componen de "mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores y normalmente sirven para formular preguntas, recibir feedback o hacer sugerencias."⁴⁰ En este caso la comunicación emplea mensajes humanos o de integración que logra un efecto positivo en la moral y las actitudes del público interno, lo cual es muy importante, pues logra la identificación de los trabajadores con la organización. Por último, las Comunicaciones horizontales se producen cuando los mensajes entre las personas fluyen a través de una interacción lateral u horizontal, siempre y cuando se encuentren

⁴⁰ Citado por Goldhaber, Gerald M. en el libro "Comunicación organizacional.", p. 114.

en un mismo nivel jerárquico dentro de la misma institución. Gracias a este tipo de comunicación se logran resolver disímiles problemas que surgen en la institución producto de su mismo funcionamiento.

Estos aspectos desarrollados con anterioridad, han sido apoyados por diversos autores como María Luisa Muriel, Gilda Rota e Irene Trelles, por solo citar algunos.

En el caso de estas dos primeras autoras definen el concepto mensaje como la "información que es percibida y al que tanto la fuente como el receptor o los receptores le atribuyen un significado"⁴¹, aspectos que no se alejan de los planteados por Goldhaber.

Muriel y Rota también siguen la idea de Comunicación ascendente, descendente y horizontal en cuanto a flujo de Comunicación se refiere, así como sus características particulares, similares a las ya planteadas.

La diferencia en las ideas de estas autoras anteriormente citadas estriba en la división que hacen en cuanto a los medios o canales de Comunicación, teniendo en cuenta dos rasgos: mediatizados (requieren tecnología para la producción de mensajes) y directos (dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo: hablar, escuchar).

34

Por su parte, Irene Trelles realiza una valoración personal donde destaca su preocupación teniendo en cuenta que este flujo de Comunicación puede provocar dificultades como la falta de retroalimentación, la sobresaturación de mensajes, así como la utilización de los mismos en situaciones no apropiadas. Estos elementos deben estar atendidos directamente y con constancia por los directivos de la empresa para que los beneficios implícitos en ellos, no se desvirtúen.

1.9 Concepto de cultura. Cultura Organizacional

La palabra cultura proviene del latín, significa cultivo, instrucción y sus componentes son cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos distintivos, espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Encierra además modos de vida, ceremonias, arte,

⁴¹ Citado por Muriel y Rota en el libro "Comunicación institucional: Enfoque social de relaciones humanas.", p. 293.

invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad, producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de M Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones, definido luego por los investigadores como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. Otros investigadores exponen también su definición del término, ejemplo de esto, encontramos a: Granell (1997, p. 87) que lo concibió como "(...) aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas." García y Dolan (1997, p.95) definen la cultura corporativa como "(...) la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa."

A partir del análisis de todos los conceptos dados por los autores ya referidos, se considera que cultura es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella al profesar los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

Hoy, cultura y organización, son términos que están presentes en muchos aspectos de la investigación, "organización se refiere a la experiencia de orden, y coordinación entre un grupo de personas con objetivos comunes, mientras que la cultura, unida a la antropología, se centra en el estudio de los problemas de orden social. Desde una perspectiva antropológica se considera la cultura como la base del comportamiento humano y la cultura del ser humano aparece como una colección de valores y prácticas que éste ha ido aprendiendo de su entorno cultural a lo largo de su vida, e incluyendo en su comportamiento" Sanz (1994, p.28). Cuando se integran los términos, "la cultura de la organización es un concepto derivado de la intersección de dos teorías: la de la cultura, como conjunto de compartido de ciencias y símbolos y la de la organización, como red de significados e imágenes más o menos compartida por el personal de la empresa" Smircich (1983, p.339).

La definición y el estudio de la cultura organizacional han despertado el interés en diversas ciencias; por sus principales características, funciones y por los principios que rigen su desarrollo. Schein (1988, p. 34) da una conceptualización de la cultura organizacional definiéndola como *“el conjunto de presunciones básicas que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje de cómo lidiar con los problemas de adaptación externa e interna y que funcionan al menos lo suficientemente bien para que sean considerados válidos y enseñados a los miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.”*

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo con las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización.

La cultura de la empresa constituye el elemento fundamental para entender la identidad de la empresa compleja y profunda, imposible de cambiar de un momento a otro para acomodarla a la situación de la organización.

En las diversas definiciones tiene incorporada aspectos como: la filosofía empresarial, los valores dominantes en la organización, el ambiente o clima empresarial, las normas que rigen los grupos de trabajo en la empresa, las reglas de juego, las tradiciones y los comportamientos organizativos:

- La filosofía guía y orienta las políticas de la empresa u organización hacia los empleados y clientes.
- Los valores dominantes aceptados por la empresa se expresan en términos de rasgos de identidad de la organización.
- El ambiente o clima se establece y transmite en la empresa u organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los miembros de los diferentes públicos externos.
- En cuanto a las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, todas las organizaciones poseen algunas de ellas, que las condicionan y sirven para controlar su comportamiento, y que afectan a toda la

organización, no sólo a un grupo de roles dentro de ella; aunque muchas veces tales normas constituyen una ideología que crea una verdadera cultura de la organización, es decir, las normas que comparten los grupos de trabajo de toda la organización.

- Las reglas del juego, constituyen el sistema de ascensos para ser aceptado como miembro de la comunidad empresarial y para el progreso profesional dentro de la organización condición obligatoria para llevarse bien en la organización.
- Los comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos de la empresa constituyen el último de estos aspectos asociados a la cultura empresarial y, entre ellos, se incluyen el lenguaje común utilizado, los rituales y ceremonias empleados en la organización, esto se debe a lo que es ya una tradición en dicha empresa u organización.

La cultura de la empresa se concreta en su estilo de organización y comportamiento lo que Schein (1988, p. 45) denomina "un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas."

1.9.1 Niveles de la cultura. Presunciones básicas.

Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad". En esta misma línea Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

Por medio del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se

caracteriza porque condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, lo que condiciona su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como "...el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen".

Ha quedado definida la forma **cómo** la cultura vive en la organización, además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso; es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como: la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

La cultura de la empresa se concreta en su estilo de organización y comportamiento lo que E. H. Schein denomina " un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir

aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.”⁴²

Los aspectos declarados permiten explicar que la cultura corporativa crea diferencias entre una organización y las demás, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo, incrementa la estabilidad del sistema social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados y sirve como un mecanismo de control y de reflexión que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

1.10 Gestión de la imagen corporativa.

La gestión de la imagen corporativa comprende tres etapas sucesivas. La primera tiene como objetivo trazar la estrategia de imagen; la segunda configurar la personalidad pública de la empresa acorde con esa estrategia; y finalmente en la tercera etapa se trata de gestionar la imagen mediante un conjunto de programas de comunicación. Estos programas no son los únicos elementos de los que depende la imagen, pero si tienen una importancia notable en la imagen corporativa ya que fueron creados específicamente para gestionar la imagen.

La imagen depende fundamentalmente del comportamiento corporativo. Ésa es la razón por la cual al gestionar la imagen corporativa se utilicen sólo programas de comunicación, esta expresión hace referencia a las tres orientaciones básicas de la comunicación de una compañía:

- La comunicación de marketing, orientada hacia el producto.
- La comunicación corporativa, orientada hacia la imagen o la marca.
- La comunicación interna, orientada hacia los miembros de la organización.

⁴² E. H. Schein: “La cultura empresarial y el liderazgo,” 1988, p. 45.

Pero la gestión profesional de la imagen corporativa exige mucho más que la mera compatibilidad entre las tres manifestaciones comunicativas por lo que empleará el término armonía para hacer referencia a la relación entre las tres comunicaciones definidas como el estado de correspondencia ideal entre las cosas; algo más que la simple compatibilidad. Cuando dos cosas son armónicas el resultado final es más que la suma de los resultados parciales; normalmente es conocido como sinergia.

“La armonía entre las tres comunicaciones es deseable al menos por tres razones. En primer lugar para reforzar la imagen corporativa e interna. En segundo lugar por la propia eficacia comunicativa que se obtiene cuando toda la comunicación de la compañía responde a un mismo plan estratégico. Finalmente, por razones económicas, ya que la integración de las tres comunicaciones también produce economía de escala que supone un considerable ahorro.”⁴³ La armonía depende además de una actitud preactiva hacia ella que puede señalar 3 hechos: El grado de atomización de función de comunicación en la empresa. La armonía baja muchos enteros cuando las competencias comunicativas están muy dispersas. Los programas de comunicación corporativa son: el conjunto de programas que tienen como objetivo principal la consolidación de una imagen positiva de la empresa entre determinados públicos que tienen una gran importancia estratégica para esta.

1.10.1 Métodos para analizar la imagen

1.10.2 La auditoría de imagen.

La auditoría de imagen permite, en términos de identidad, identificar y analizar la Imagen Corporativa según sus públicos, así como, su comportamiento con la realidad de la organización, lo que posibilita examinar su estado tanto como su actuación interna y externa mediante la revisión total del sistema corporativo global de la empresa, con el fin de conocer el estado de los recursos de la imagen de la organización y evaluar los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales, para luego a establecer una estrategia de imagen que permita mejorar los resultados y fortalecer el valor de la imagen pública,

⁴³ Villafañe, Justo: “La gestión profesional de la imagen corporativa,” 1999, p.220.

mediante la recomendación de un conjunto de políticas y actuaciones concretas que refuercen la coordinación, integración y sinergias de todos los instrumentos de Imagen y Comunicación de la misma.

Según la metodología que propone Justo Villafañe (1999, p.65), y a la cual nos adherimos, este es el fin fundamental del presente trabajo. Este investigador opina que la auditoría de imagen es “un equivalente a una radiografía corporativa en la que todo es revisado desde la óptica de la imagen, es entonces, a partir de este punto que es posible diseñar con realismo la estrategia que optimice todos los activos intangibles y genere una imagen positiva de la empresa.” La auditoría combina la estructura de rutas, con las técnicas más efectivas para el análisis particular de cada nivel; que puede ser adaptado a las particularidades del cliente.

La Imagen Corporativa es una síntesis de la identidad de la organización manifestada a partir de:

- Su imagen funcional: la inducida por la organización a partir de sus políticas funcionales. De aquí parten las variables “imagen financiera” y “imagen comercial”.
- Su autoimagen: imagen que la organización tiene de sí misma, la cual siempre se proyecta hacia el exterior. De la autoimagen parte la variable “imagen interna”.
- Su imagen intencional: aquella que la empresa quiere inducir en la mente de sus públicos a partir de su comunicación y de su identidad visual, se materializa en la variable “imagen pública”.

Estas variables serán ampliadas con profundidad en el capítulo metodológico.

1.10.3 Observatorio Permanente de la Imagen Corporativa (OPIC).

Para Villafañe, el Observatorio Permanente de la Imagen Corporativa no es más que “el instrumento permanente de evaluación y control de la imagen en las organizaciones”; este instrumento es sencillo de establecer cuando se conocen los resultados de una auditoría de imagen sobre el estado actual de la Imagen Corporativa. Modelo que al igual que en la auditoría debe ajustarse a

las necesidades y peculiares condiciones de cada empresa. El Observatorio está formado por dos componentes:

1- Una base de datos relacional: sistema de archivo de información contenida en ficheros intercomunicados que permite su procesamiento inmediato. La cual es responsabilidad de la dirección de comunicación e imagen y el gabinete de análisis será el encargado de gestionarla. Contiene información sobre: Análisis y valoración de los clientes, Análisis de la opinión pública, Análisis del contenido de medios y Análisis prospectivo de la imagen de la empresa.

2- Una parrilla de análisis de la Imagen Corporativa: está compuesta por el repertorio de todas las variables significativas para la evaluación de la imagen. Tiene como objetivo seguir la evaluación de cada variable y del peso que cada una de ellas tiene sobre la Imagen Corporativa.

Conclusiones del capítulo.

La revisión bibliográfica y consulta de diferentes fuentes de información nos ha permitido conocer que:

1. La imagen corporativa constituye la síntesis de la identidad corporativa con basamento en su realidad y debe ser programada integralmente mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos.
2. A través del tipo de interacciones comunicacionales que generan los miembros de la organización, la identidad se muestra como imagen que transgrede lo meramente visual.
3. La definición de la identidad corporativa es el elemento básico de la estrategia de imagen corporativa, pues constituye su base, el aspecto globalizador y unificador de la comunicación en la organización.
4. La reputación corporativa es la concreción de la Imagen Corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente de esencia estructural.
5. La gestión estratégica de la imagen es una función de la administración, ya que es una variable de competitividad; consiste, en la traducción del esquema estratégico al esquema de imagen y consta de tres etapas: la

definición de la estrategia de imagen, la configuración de la personalidad corporativa y la gestión de la imagen a través de la comunicación.

6. La clave de la definición de la estrategia de imagen se encuentra en la Auditoría de Imagen y el Observatorio Permanente de Imagen Corporativa, como instrumentos en función del análisis de la imagen.

Capítulo II: Propuesta Metodológica de La Investigación

Antes de presentar la propuesta metodológica de la investigación se procede a caracterizar la Red de Tiendas Artex en la provincia de Cienfuegos, este procedimiento facilitará la más adecuada selección y ajuste de las variables e instrumentos de análisis de la metodología seleccionada con el referido objeto de estudio.

2.1 Caracterización del Objeto de Estudio

Red de Tiendas Artex funge como Unidad de Negocios que se subordina a Promociones Artísticas y Literarias, Artex S.A. que inició sus actividades el 1 de abril de 1989 de acuerdo con los estatutos de la sociedad que aparece en escritura del 4 de febrero de 1989, la cual fue modificada en 2 fechas, julio 1996 y en febrero de 1997. En sus inicios centró su actividad en la organización y desarrollo de giras artísticas internacionales (management artístico), siguiendo los pasos de su antecesora la Empresa Estatal Cubartista, que durante 10 años había cumplido este rol para el financiamiento del desarrollo cultural cubano y su inserción en los mercados internacionales del arte y la cultura. En la actualidad actúa como Holding; durante veinte años de operaciones ha crecido significativamente y diversificado su actividad al adicionar líneas de negocios, cuenta con:

- **Bis Music:** Casa discográfica, distribuidora y editora musical, servicios asociados a la grabación y masterización en estudio de grabaciones Eusebio Delfín. Se ocupa de la comercialización, en Cuba y en el exterior de fonogramas en diversos formatos y soportes
- **Musicalia:** Agencia de representaciones artísticas. Promoción, contratación y manager de artistas cubanos.
- **Clave Cubana:** Agencia de Representaciones artísticas, promociona y comercializa en Cuba y en el extranjero un importante catálogo de proyectos artísticos de la música popular cubana.
- **Paradiso:** La única Agencia de turismo cultural en Cuba. Receptora de viajeros, brinda opciones culturales a turistas que vienen a Cuba por otras agencias.

- D'Arte: Agencia de servicios técnicos y Profesiones. Promueve y comercializa los servicios profesionales del arte y la cultura hacia el exterior.
 - Centros Culturales: Espacios de presentación en vivo de espectáculos genuinamente cubanos, complementados con servicios gastronómicos.
 - Ediciones cubanas: Importadora, exportadora, distribuidora y comercializadora de libros y publicaciones seriadas en Cuba. A lo largo de todo el país comercializa mediante librerías y puntos de venta especializados.
 - Soy Cubano: Agencia de comercio electrónico. Especializada en la promoción y comercialización de productos y servicios de la cultura a través de Internet.
 - Comercial Lauros: Agencia importadora, exportadora y distribuidora nacional. Distribuidor principal de productos de la cultura y la creación artística y comercializador de estos productos en más de 250 establecimientos minoristas de tiendas Artex S.A.. Exportador e importador de producto cultural y otros souvenirs.
 - Red de Tiendas Artex : La mayor red de tiendas del mercado cultural, con una infraestructura propia que asegura todo el proceso de comercialización integrado por más de 250 establecimientos distribuidos a lo largo de todo el país incluyendo los principales polos turísticos, aeropuertos y ciudades de Cuba, donde se oferta una amplia gama de productos en los que se integran la funcionalidad, el valor estético y lo más genuino de la cultura cubana.
- Artex S.A. se encuentra representada en doce sucursales territoriales distribuidas por todo el país.
- Red de tiendas Artex S.A. se ha caracterizado tradicionalmente por una tipología de tiendas conformadas por Bazares y Puntos de Venta, en junio de 2007 se decidió con el objetivo de incrementar la comercialización del producto cultural, la especialización de algunos de sus establecimientos a modo de conceder mayor espacio a la exhibición de los productos que requieren mayor promoción para su comercialización. Para dicha especialización se determinó conformar 3 tipos de establecimientos especializados: Todo Disco, Todo Libro y Todo Arte para los que se siguieron los siguientes criterios:

Especializadas en discografía Todo disco: El 90% de la oferta la constituye el producto Audiovisual (CD, DVD, CD Room, y Videos), de forma complementaria puede comercializar instrumentos musicales y sus accesorios, discos vírgenes y otros soportes digitales, artesanía, libros y revistas asociados a la música.

Especializadas en Literatura e Impresos Librerías Todo Libro: Ofertan como productos principales: Literatura y otros impresos, Postales, afiches, carteles, fotos, almanaques, artículos de oficina, papelería, mochilas y portafolios, material para artes plásticas y como productos complementarios: Discografía, películas, serigrafías, reproducciones y souvenir, pullover y gorras con imagen Cuba y cultural.

Especializadas en Productos con aplicaciones de obras de artistas plásticos y artesanías utilitarias: Tiendas Todo Arte: Principales Ofertas: Colección Arte en Casa y artesanía utilitaria en todas sus manifestaciones así como muebles y útiles para el hogar. Como complemento, y solo en casos excepcionales, pueden incluir parte de los Proyectos Natural Cuba y Cuba Bella, en territorios con limitaciones de espacio. Se puede dedicar una tienda completa a estos propósitos o crear un departamento especializado dentro de una tienda mayor. Se decidió además conformar Tiendas de Oportunidades: Concentran la venta de productos en rebaja y merma comercializable respetando las regulaciones emitidas para cada caso.

La presencia de Tiendas Artex S.A. sujetas a la Sucursal de Artex S.A. en Cienfuegos, comprende 5 establecimientos con categoría de Bazares de productos culturales, de ellos: 1 especializado "Todo Libro" y 1 con Departamento Especializado "Todo Arte"; dicha red de tiendas incluye además 11 puntos de ventas. Todos estos establecimientos se emplazan en la totalidad de los municipios de la provincia, aeropuerto así como zonas turísticas, la ubicación de los mismos es la siguiente:

Nombres de Bazares
 Ubicación.

- Casa Arco (Con Departamento Especializado Todo Arte y Departamento de Oportunidades). Cienfuegos
- El Topacio Cienfuegos.
- La Cultural. (Especializado Todo Libro) Cienfuegos.
- Bazar Cafetería Terry Cienfuegos.
- Virginia Aguada de Pasajeros.
- Novedades Cruces.
- ¡Oh Vida! Santa Isabel de las Lajas
- Recuento Rodas.
- Aragoneando Abreus
- Mariposa. Cumanayagua
- Eusebio Delfín. Municipio Palmira
- Aeropuerto. Aeropuerto Jaime González
- Rancho Luna Hotel Rancho Luna.
- Ranchón La Aguada Autopista Nacional, Aguada de Pasajeros
- Teatro a Cuestas (Para comercialización en C.U.P) Boulevard Cienfuegos
- Marilope (Departamento Liquidador y merma comercializable) Casa Arco, Cienfuegos.

Para la conformación del surtido de dichos establecimientos se tomaron en cuenta los dos segmentos de mercado objetivos que confluyen habitualmente: el integrados por la población nacional y el de turismo internacional; para tal segmentación se siguieron criterios geográficos, demográficos, por comportamiento de consumidor y beneficios buscados.

Todos los establecimientos de la Red en la provincia están subordinados a la Gerencia comercial de la sucursal Artex S.A Cienfuegos, situada en la Ave 16 No. 3501 en la zona de Punta Gorda en la propia ciudad y forman parte de Tiendas Artex.

2.2 Definición de la metodología de Análisis

Según la revisión bibliográfica efectuada se pudo constatar la existencia de varias metodologías para el análisis y la evaluación de la imagen corporativa, siguiendo en orden criterios de los propios autores se formulan:

- La metodología de Garbet se ilustra mediante una ecuación que expresa lo siguiente:

Imagen Corporativa = Realidad de la Empresa + Interés Periodístico de la Actividad de la Empresa + Esfuerzos de Comunicación Multiplicados en el Tiempo – deterioro de la memoria.

- Dowling parte de definir varios indicadores que pueden ser analizados en 2 niveles: Autoimagen e Imagen Pública.
- Joan Costa aporta como elemento la consideración de la imagen intencional, aunque se adscribe solo a la identidad cromática sin incluir otros códigos visuales que influyen en esta dimensión. Considera el clima organizacional, la identidad y los Recursos Humanos (RR.HH) dentro del análisis de la autoimagen representando esto su mayor aporte; sin embargo, se le critica que solo toma en consideración los aspectos positivos de estas variables sin considerar otros elementos que inciden en el comportamiento de los públicos internos.
- Justo Villafañe realiza valiosos aportes con el planteamiento de su metodología, en ella refiere:

- ✓ La Evaluación de la Cultura Organizacional, el Clima Interno y los RR.HH. como lo planteara Costa, pero procurándole un ordenamiento metodológico a dichos elementos.
- ✓ El análisis funcional tanto en su aspecto financiero como comercial.
- ✓ Abordar el análisis de la Imagen Intencional no sólo teniendo en cuenta la identidad cromática; sino que definiendo el indicador Identidad Visual Corporativa (IVC) en el que se analiza el color conjuntamente con la tipografía, imago tipo, logotipo, escenarios corporativos y otros.

Es criterio del autor que la metodología de Justo Villafañe la más avanzada pues logra integrar de manera correlacional las diferentes variables que

componen la Imagen Corporativa, mostrando la naturaleza dinámica de la misma dada por el carácter cambiante que le atribuye a los atributos que la componen y la reinterpretación del sentido que los mismos tienen para la organización, por lo que se asume su aplicación en el presente trabajo de investigación.

2.2.1 Metodología de Justo Villafañe

Resulta necesario reconocer el significado que le atribuye el propio autor, quien la declara: “ instrumento específico de evaluación de la imagen corporativa de una entidad, a partir de la revisión orientada de las políticas de la empresa que más influencia tienen en dicha imagen” (Villafañe, Justo 1999, P.46) ya anteriormente el propio autor la había definido como un “procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de la imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su imagen pública” (Villafañe, Justo. 1993, p.54).

49

Recomienda el propio autor que la imagen corporativa debe abordarse de manera integrada como metas de análisis de sus tres proyecciones o imágenes:

- Comportamiento corporativo-----Imagen Funcional.
- Cultura corporativa-----Autoimagen.
- Personalidad Corporativa-----Imagen Intencional.

Se trata de un estudio aplicado para llegar al conocimiento, control y transformación de la Imagen Corporativa, a partir del reconocimiento íntegro de la realidad corporativa, de manera tal que sea posible prever y orientar la toma de decisiones y definir la estrategia de imagen empresarial.

En cuanto al alcance temporal la auditoría representa un estudio sincrónico o seccional de tiempo, es decir, un momento específico o a un único tiempo, que puede ser a su vez convenientemente utilizado de manera diacrónica o longitudinal evaluando la evolución de la Imagen Corporativa en un período

dado mediante un estudio de panel, siempre y cuando se empleen en cada ocasión las mismas unidades de observación.

La auditoría de imagen recurre al doble carácter de la investigación tanto cuantitativa como cualitativa. Se emplea el método cuantitativo cuando se busca determinar las características generales de la organización; mientras, el método cualitativo se utiliza cuando se requiere comprender con detenimiento algún aspecto concreto o que no admite la evaluación de carácter cuantitativo.

Se trata de una evaluación descriptiva cuyo objetivo principal es la medición e interpretación cualitativa de un conjunto de variables dependientes, o seleccionando aquellas razones que conforman la Imagen Corporativa en una muestra poblacional establecida; de igual forma favorece el estudio de las interrelaciones de influencia entre dichas variables, para conocer su estructura y los factores que intervienen en la dinámica de la Imagen Corporativa.

2.3 Métodos de Investigación empleados.

Para realizar la investigación se utilizaron diferentes métodos. **Los del nivel teórico** permitieron mediante los procesos lógicos del pensamiento que se dan en toda investigación, explicar los hechos, interpretar los datos empíricos hallados, así como formular las principales regularidades del funcionamiento y desarrollo de los procesos y el objeto de investigación, elaborando el aparato conceptual ordenado según la dialéctica interna y lógica del desarrollo del objeto.

El método analítico sintético permitió aplicar el análisis (operación mental que permite descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades) y la síntesis (operación inversa que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos) a la revisión de la bibliografía existente sobre el tema, tanto nacional como extranjera, así como los documentos rectores de la Sucursal Cienfuegos de Promociones Artísticas y Literarias, ARTex S.A.

El método histórico-lógico permitió conocer la trayectoria real de la Empresa, los fenómenos y acontecimientos que la han modelado en el decursar de su vida, así como su esencia y las leyes generales de su funcionamiento.

El enfoque de sistema proporcionó la orientación general para el estudio de todos los procesos que coadyuvaban a la formación de la imagen corporativa de la Red de Tiendas ARTex. Es decir permitió apreciar la sinergia que se da entre los distintos elementos que conforman esta imagen e identidad corporativas, sus componentes y las relaciones funcionales que se dan entre ellos.

Los métodos del nivel empírico permitieron descubrir y acumular un conjunto de hechos que sirvieron de referente a la hora de verificar la hipótesis propuesta, logrando obtener argumentos para la defensa de la misma. Entre estos métodos se utilizaron:

Entrevistas: a la gerencia de la organización, públicos internos y externos, que, como depositarios de la imagen de la Institución permiten obtener una visión del estado actual de la misma.

51

Encuestas: para el análisis de la cultura organizacional, clima laboral, grado de satisfacción de clientes, situación frente a la competencia y otros aspectos de interés para la investigación, que dado el doble carácter (cualitativo y cuantitativo) de este método, resulta indispensable.

Observación: Dado que es un método que permite una percepción directa, atenta, racional y planificada de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación se decidió utilizarla para el análisis de los diferentes comportamientos de los públicos internos y externos.

Método matemático-estadístico: se empleó Microsoft Excel para el análisis e interpretación de los datos obtenidos como resultado de métodos empleados, así como en el procesamiento del análisis porcentual de los mismos y su representación gráfica.

Emplea además el método de triangulación para el análisis de los resultados desde diferentes técnicas con el fin de aumentar la fiabilidad del fenómeno observado y las determinaciones de las regularidades obtenidas en el proceso de investigación.

2.4 Partes de la Auditoría de Imagen según la metodología definida.

La auditoría de imagen consta de tres partes:

2.4.1 Imagen funcional: que es inducida por medio de sus políticas funcionales y se materializa en las variables: imagen financiera e imagen comercial.

La Imagen financiera se mide por la variable secundaria:

Reputación financiera: que está vinculada a las razones de rentabilidad y situación de cobros y pagos.

La Imagen comercial se mide por las variables secundarias:

Existencia de una política de calidad: productos o servicios certificados Normas ISO -9000.

Existencia de una política de Mercadotecnia.

Servicio al cliente: ofrece el índice de satisfacción de los clientes minoristas y mayoristas con respecto a nuestro servicio.

Protección al consumidor: ofrece la valoración en relación con las garantías de calidad del servicio que se brinda.

Valor de la marca: para investigar: nivel de conocimiento que tienen los clientes sobre la marca y comprobación del estado de la Identidad Visual Corporativa: evaluación del estado de la Identidad Visual Corporativa y existencia y grado de adecuación del Manual de I.V.C.

2.4.2 Autoimagen: que es la imagen interna de la organización, se construye a partir de la percepción que tienen los miembros de sí misma y se materializa en la variable: imagen interna.

La Imagen interna se mide por las variables secundarias:

Planificación y Desarrollo de los Recursos Humanos. Valoración de los Recursos Humanos: calificación del personal que interviene en los procesos funcionales, capacitación del personal y resultados de la evaluación del desempeño.

Adecuación cultural: Evaluación de la Cultura Corporativa: identificación de las presunciones básicas: creencias, actitudes y comportamientos (Anexo No. 1), identificación de las posiciones culturales (Anexo No. 2), planeación estratégica y alineamiento con los objetivos empresariales.

Análisis del Clima Interno: evaluación del Clima Interno (Anexo No. 3), evaluación de la Comunicación. (Anexo.3 las tres últimas preguntas.)

53

2.4.3 La Imagen intencional: es aquella que la Empresa quiere proyectar de sí misma a los públicos, está considerada como su personalidad y se materializa en la variable: imagen pública.

La Imagen pública se mide por las variables secundarias:

Valoración de la imagen mediática: que es la imagen de la entidad que aparece en los medios de comunicación.

Valoración de la Imagen en el entorno: es la percepción que los públicos externos tienen del establecimiento.

2.5 Modelo de Cuantificación de la Imagen Corporativa

Para ilustrar los resultados de la Auditoría de Imagen se requiere de la cuantificación que indica la importancia de cada uno de los componentes de la Imagen Corporativa. Para ello Justo Villafañe (1999, p.52.) propone un modelo de cuantificación basado en el análisis de la calidad total de la empresa que

tiene similitudes con los tres modelos paradigmáticos del análisis de calidad: el modelo europeo de evaluación, el modelo americano de evaluación (Malcolm Baldrige) y el modelo japonés de evaluación (Deming). Las puntuaciones obtenidas mediante las diferentes técnicas de investigación, bien sean valores alcanzados mediante métodos cualitativos o cuantitativos deberá traducirse en puntuaciones ponderadas a asignar a cada macro variable.

En nuestra investigación se ha tomado como base el modelo descrito anteriormente, considerando la significación que cada variable puede tener en nuestro contexto nacional y organizacional, de esta forma hemos podido precisar las puntuaciones como se expresa en la figura No. 1

MODELO DE CUATIFICACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA

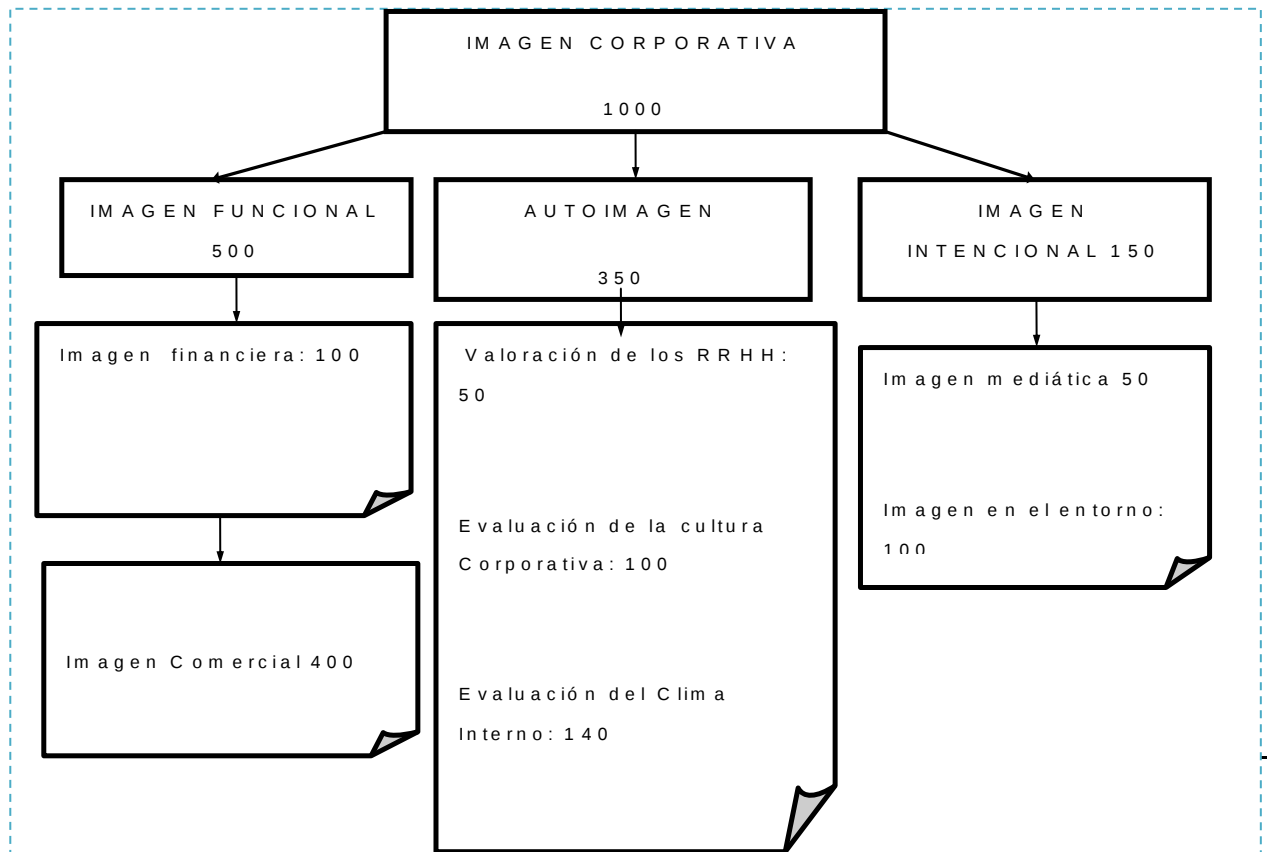


Figura No. 1

El modelo de cuatificación de la imagen supone que:

- Al obtener más de 600 puntos: la situación es correcta.
- Al obtener entre 400 y 600 puntos: la situación es aceptable.
- Al obtener menos de 400 puntos: la situación es peligrosa.

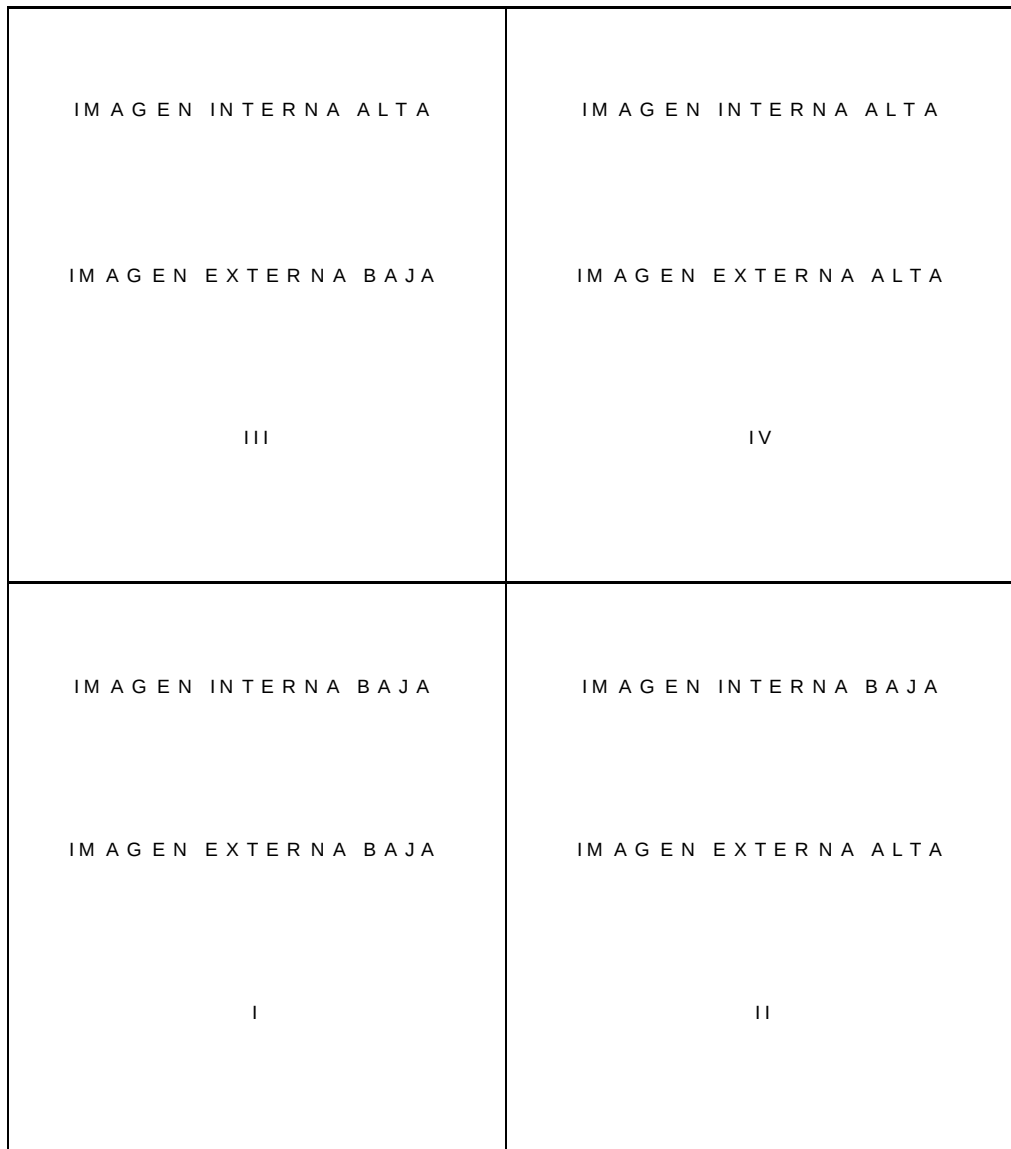


Figura No. 2

Con la información resultante del modelo de cuantificación de la imagen se aplicará la Matriz Imagen Interna – Imagen Externa que permitirá ubicar la organización en uno de los cuatro cuadrantes que contiene la Matriz: Figura No. 2

- Cuadrante I: Imagen Interna Baja – Imagen Externa Alta.
- Cuadrante II: Imagen Interna Baja – Imagen Externa Baja.
- Cuadrante III: Imagen Interna Alta – Imagen Externa Baja.
- Cuadrante IV: Imagen Interna Alta – Imagen Externa Alta

2.7 Definición del universo y del tamaño de la muestra

La naturaleza de las dimensiones de la imagen, en tanto la autoimagen depende fundamentalmente de las opiniones de los clientes internos en lo referido al estudio de clima interno y cultura organizacional y a que la imagen funcional depende - entre otros indicadores - de la opinión de los clientes externos para reconocer la situación de la imagen comercial, resulta imprescindible definir dos muestras diferentes para la investigación que respondan a configuraciones que están condicionadas por:

- Determinación del tamaño de la muestra: número de sujetos que se van a encuestar.
- Fijación de las unidades muestrales: quienes han de ser entrevistados.

57

2.6.1 Sobre la muestra diseñada para el número de trabajadores que forman parte del público interno, número de sujetos que se van a encuestar.

Cumpliendo la primera condición se tomó en cuenta que la Red de tiendas cuenta con una plantilla cubierta por 49 trabajadores directos, los que comprenden el universo de clientes internos que tributan a la investigación.

De manera que, de acuerdo con la cifra de 49 clientes internos y tomando en consideración un margen de error de $\pm 10\%$ y un nivel de confiabilidad del 95%, se exige aplicar los instrumentos de medición a 33 individuos, de acuerdo con la propuesta estadística que ofrece el cálculo hecho mediante el programa Simple Size Calculador.

Para cumplir la segunda condición: fijación de las unidades muestrales, se aplicarán los instrumentos de medición en todos los establecimientos de red

acorde al por ciento que representa la cantidad de trabajadores de cada unidad con respecto al universo.

2.6.2 Sobre la muestra diseñada para clientes externos de la Red de tiendas:

2.6.3 Para los Clientes Minoristas:

Para cumplir la primera condición que es configurar la muestra, es decir, la definición de su tamaño, es necesario referir que prácticamente resulta incalculable el universo para la investigación porque a esta condición tributan todos los clientes minoristas que potencialmente pueden visitar la red de tiendas, sean nacionales o turistas internacionales, por tal razón se decide tomar como base de cálculo para definir la muestra, el universo que supone la cantidad promedio de clientes minoristas que compran en una semana en la Red y que es de 1076 personas, referente a partir del cual se define la muestra para aplicar la encuesta de satisfacción.

De manera que, de acuerdo con esa cifra de 1076 clientes y tomando en consideración un margen de error de $\pm 10\%$ y un nivel de confiabilidad del 95%, se exige aplicar los instrumentos de medición a 88 individuos, siguiendo la propuesta estadística que ofrece el cálculo hecho con el programa Simple Size Calculador.

58

Para cumplir la segunda condición: fijación de las unidades muestrales, se realizará la encuesta en todos los establecimientos de la red acorde con el por ciento que representa el promedio de clientes atendidos en cada uno de ellos con respecto al total de los atendidos en la Red de Tiendas. Serán encuestados - según la estratificación concebida - los primeros 88 individuos que por establecimiento accedan a la Red de tiendas el día seleccionado para la aplicación de la encuesta.

2.6.4 Para los clientes Mayoristas:

En la Red de tiendas de la Sucursal de Artex S.A. también se generan ventas mayoristas a diferentes empresas que adquieren el producto para destinarlo a

insumos y para ofrecer módulos de ropa a sus trabajadores. En el año 2009 la Sucursal ARTex atendió a 27 clientes mayoristas, de este total los clientes decisivos fueron: Empresa Forestal Integral, Talleres Ferroviarios, ETECSA, Caracol, Empresa Eléctrica y Navegación Caribe porque con estos clientes se logró el 80,8 % de los ingresos totales alcanzados por las ventas mayoristas, lo que los convierte en clientes de interés en cuanto a los montos desembolsados para este tipo de actividad, por las razones anteriores se estima conveniente aplicar el método de entrevista a fin de reconocer la percepción que tienen y la información y sugerencias que pueden brindar para el fortalecimiento de la imagen de dicha actividad.

2.7 Procedimiento de muestreo

➤ Para el análisis de las dimensiones de la imagen que están asociadas a las opiniones de clientes internos se aplicarán los instrumentos de investigación a los 33 trabajadores seleccionados de la Red de Tiendas en la misma fecha que los clientes externos.

➤ Para el análisis de las dimensiones de la imagen que están asociadas a las opiniones de clientes externos se aplicarán los instrumentos de medición en la primera semana del mes de marzo 2010.

59

2.8 Diseño de los instrumentos a utilizar así como criterios de cuantificación empleados en el análisis de cada variable

Instrumentos de investigación que serán utilizados y su calificación:

Imagen Funcional: Revisión de Estados Financieros se mide por las variables secundarias.

Imagen Financiera: 100 puntos.

Reputación financiera.

➤ Resultados de las Razones de Rentabilidad: 50 puntos.

✓ Cumplimiento entre 90 y 99 % de alguno de los indicadores
40 puntos.

✓ Cumplimiento entre 80 y 89% de alguno de los indicadores
30 puntos

✓ Cumplimiento de menos de 80% de alguno de los
indicadores 0 puntos.

➤ Análisis de la situación de Cobros y Pagos: 50 puntos.

Si existen importes en las Cuentas por Cobrar y Pagar que exceden el término
de 30 días:

✓ Entre 30-60 días 30 puntos.

✓ Más de 60 días 0 puntos.

Imagen Comercial: 400 puntos.

➤ Comprobación de la existencia de una política de calidad. Revisión de
documentos: 50 puntos

✓ Existencia y gestión de una política de calidad. 25 puntos.

✓ Productos o servicios certificados Normas ISO -9000. 25 puntos.

➤ Comprobación de la existencia de una política de Mercadotecnia.

✓ Revisión de documentos 25 puntos.

✓ Existencia de Plan de Mercadotecnia 15 puntos.

✓ Cumplimiento de acciones planificadas en el plan 10 puntos.

○ Cumplimiento entre el 80 y 99% de las acciones
planificadas: 5 puntos.

○ Cumplimiento menos del 80% de las acciones planificadas:
0 puntos.

Servicio al cliente: 150 puntos. Ofrece el índice de satisfacción de los clientes
con respecto a nuestro servicio. Cuestionarios de satisfacción del cliente
Minorista (Anexo 4 y 5), la puntuación provendrá del resultado de los
porcientos (%) a las respuestas que los clientes ofrezcan a las preguntas 3, 7 y
9 del Anexo 4.

Pregunta 3 = 10 ptos x ítems = suma 100. La puntuación estará dada en
relación al por ciento de los encuestados que declaren gustarle el servicio.

Pregunta 7= 25 ptos más o menos en dependencia de la respuesta del cliente, si la respuesta es positiva en más del 65 % de los encuestados suma 25 puntos, si considera mejor a la competencia entonces resta 25 puntos al resultado de la pregunta 3.

Pregunta 9= 10 puntos por ítems que se van restando al resultado de las sumas de las preguntas 3 y 7 en dependencia de las respuestas que ofrezcan los clientes. La puntuación estará dada en relación al % de los encuestados que declara insatisfacciones.

Se analiza el cuestionario según la tipología de tiendas (Bazares y Puntos de Venta) y el resultado de servicio al cliente de cada cual se promedia y da como resultado el total de servicio al cliente, es decir 125 puntos.

Se aplica además el método de observación tomando como base la Guía de Supervisión de la Imagen en las Tiendas y Puntos de Venta, establecido por la Sub Gerencia Desarrollo e Imagen de la Sucursal. (Anexo No. 6) y la revisión de documentos mediante el informe del Grupo de Mejora continua de reservas de productividad; lo que permite corroborar el comportamiento de la variable servicio al cliente, junto al resultado de las encuestas lo que favorece el contenido del informe desde el punto de vista cualitativo.

61

Servicio a clientes mayoristas: 25 puntos según las valoraciones de las entrevistas a los principales clientes (Anexo No. 7) que arroja además resultados cualitativos en el perfeccionamiento de dicha actividad comercial.

Protección al consumidor: 50 puntos. Ofrece las garantías de calidad del servicio que se brinda. Se valora el adecuado empleo de los siguientes documentos mediante la revisión de los mismos y entrevistas a los factores que influyen: 10 puntos x cada uno.

- Listado oficial de precios actualizado.
- Libro del visitante. Comprobando solución a las quejas y sugerencias que aparezcan en dicho documento.

- Metodología de servicios de garantía y post venta para los equipos electrodomésticos. Res 32/01. MINCIN
 - Existencia de un fondo para cambio y control de billetes de alta denominación.
 - Verificación de aplicación del Sistema Común de Señalización establecido.
- Valor de la marca: 25 puntos. Para investigar qué nivel de conocimiento tienen los clientes sobre la marca. Se valora Pregunta 1 y 2 Cuestionario de satisfacción del cliente (Anexo 4 y 5)

Pregunta 1: Sobre conocimiento del lugar: 13 puntos.

- Más del 71 % de los encuestados conoce el lugar y lo prefiere: 13 puntos.
- Entre el 50 y 70 % de los encuestados conoce el lugar y lo prefiere: 10 puntos.
- Entre el 26 y 49 de los encuestados conoce el lugar y lo prefiere: 5 puntos.
- Menos del 25 % de los encuestados conoce el lugar y lo prefiere: 0 puntos.

62

Pregunta 2: Frecuencia de la visita. 12 puntos.

Se consideran clientes asiduos la sumatoria en porciento de quienes visitan El Cubanísimo:

- Una vez al mes.
- Más de una vez al mes.
- Una vez por semana.
- Más de una vez por semana.

Rangos de puntuación:

- Menos del 45 % se considera bajo nivel de clientes : 0 puntos.
- Más del 46 % se considera alto nivel de clientes asiduos: 12 puntos.

Tanto para la pregunta 1 como 2 se analizan las respuestas por separado según la tipología de tiendas (Bazares y Puntos de Venta) y el resultado del

valor de la marca total será la suma de las dos preguntas según la tipología y el promedio resultante de ambas, es decir 25 puntos.

Revisión de Documentos, Observación, Grupo de Discusión

- Determinación del estado de la Identidad Visual Corporativa (I.V.C.) 100 puntos.

- Análisis diacrónico de la I.V.C. de la Empresa, el sector y la competencia. 50 puntos.

1. Análisis de la adecuada evolución de la Identidad Visual de la Organización a lo largo del tiempo. 25 puntos.

- Estructura y colores básicos adecuadamente definidos (logosímbolo, símbolo y colores). 13 puntos.

- El estilo visual (tipografía, logotipo). 12 puntos.

2. Constatación de la existencia o no, de un estilo corporativo a nivel de negocios, evaluando la conveniencia de seguir o no con él. 13 puntos.

3. Analizar la Identidad Visual de los principales competidores y la posición de la Red de Tiendas en el ranking sectorial. Compatibilidad entre imagen y mercado. 12 puntos.

- Existencia y grado de adecuación del Manual de I.V.C. 50 puntos.

Autoimagen: La imagen interna (350 puntos)

La imagen interna: Se mide por las variables secundarias:

- Valoración de los Recursos Humanos: 50 puntos.

Revisión de Documentos, Observación Participante:

Calificación del personal que interviene en los procesos funcionales: Revisión de documentos/ currículo de cada uno de los trabajadores de los establecimientos. 10 puntos.

Capacitación: Revisión de documentos/ Curso de Habilitación de Dependientes Comerciales de Tiendas Artex, plan de preparación individual y determinación de las necesidades de aprendizaje. 10 puntos.

Resultados de la evaluación del desempeño: Revisión de documentos/ evaluaciones del desempeño de cada uno de los trabajadores. 30 puntos.

Evaluación de la Cultura Corporativa: 100 puntos.

➤ Identificación de las presunciones básicas: Creencias, actitudes y comportamientos (Anexo No. 1). Se evaluará por cada ítem el porcentaje que representa la cantidad de respuestas verdaderas entre el total de encuestados. Ofrecerá información cualitativa.

➤ Identificación de las posiciones culturales cuestionario de posiciones culturales a los clientes internos de la organización. (Anexo No. 2) se obtendrá al sumar y promediar por una parte los valores de los escaques correspondientes a las apreciaciones nulo y poco y por la otra los correspondientes a las evaluaciones suficientes, alto y muy alto. Los valores resultantes del promedio indican en orden jerárquico las orientaciones culturales dominantes en la organización.

Para otorgar la puntuación a cada una de las posiciones culturales se procederá al cálculo porcentual de la sumatoria de los aspectos positivos contenidos en las respuestas a los cuestionarios en relación con la puntuación máxima que podría tener la posición cultural objeto del análisis, valor relativo que posteriormente se traslada a la escala de 10. Total 70 puntos.

➤ Planeación Estratégica. Alineamiento con los objetivos empresariales. Se evaluará mediante revisión de Objetivos de trabajo establecidos siguiendo los diferentes niveles de estrategias. 30 puntos.

Análisis del Clima interno: (140 puntos)

➤ Cuestionario para evaluar el clima interno de la organización. (Anexo No. 3). La puntuación del clima interno se obtendrá atendiendo a las respuestas que expresen una situación satisfactoria: 4 pts por cada respuesta

satisfactoria. Máximo a obtener 4 puntos por total de 35 ítems de la encuesta igual a 140 puntos.

➤ Evaluación del flujo de la comunicación: en dependencia del por ciento de respuestas a los ítems que refieren el equilibrio al flujo de comunicación y la sinceridad en cuanto a la aceptación de los flujos de comunicación, entre las respuestas a la variable comunicación del Cuestionario de Clima Interno (Anexo No. 3). El por ciento resultante se calificará siguiendo puntuación a la escala siguiente: 0-20 % = 6 puntos; 21-40 % = 12 puntos; 41 – 60 % = 18 puntos; 61 – 80 % = 24 puntos; 81 – 100 % = 30 puntos por cada pregunta. Total 60 puntos.

Imagen Intencional: imagen pública. (150 puntos)

La Imagen pública se mide por las variables secundarias:

Valoración de la Imagen mediática: que es la imagen de la entidad que aparece en los medios de comunicación: 50 puntos.

- Mass. Media empleados.
- No. de apariciones mediáticas.
- Tratamiento Informativo.
- Escuchar Programa “Revista Dominical” de Radio Ciudad del Mar durante un mes.
- Observar programas de T.V. Nacional y Local durante un mes.

(25 puntos para la información que se transmite por radio y 25 puntos para la que se transmite por la TV, en cada ítems la puntuación se dividirá a la mitad para evaluar la calidad de la información, ya sea tratándose de la mención a la programación o a informaciones más amplias y cualificadas). Resulta de interés conocer alguna aparición en la prensa plana y su valoración desde el punto de vista cualitativo.

Imagen en el entorno: la percepción que tienen los públicos externos de la Red de establecimientos. 100 puntos.

Revisión de documentos: Plan de Comunicación.

Si existe y se ejecuta el plan acorde al presupuesto aprobado 50 puntos.

Entrevistas y Revisión de Documentos: (público externo).

Valoración del empleo de Relaciones Públicas con el público externo: 50 puntos.

A continuación se presenta el resumen en forma de gráfico (Figura No. 3) de las puntuaciones propuestas a las diferentes variables que componen el Modelo de Cuantificación de la Imagen Corporativa:

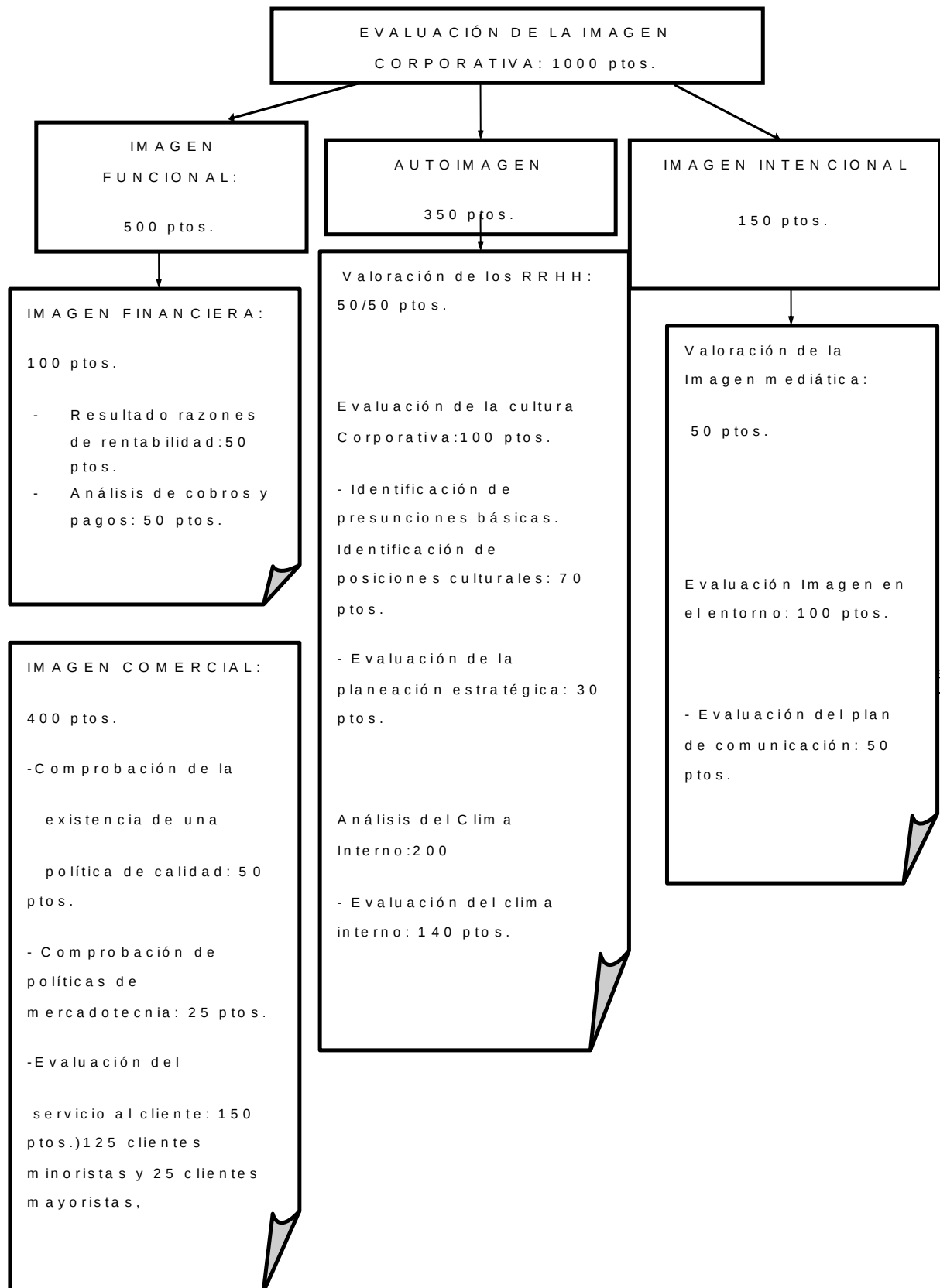


Figura No. 3

Matriz Imagen interna – Imagen Externa.

IMAGEN INTERNA ALTA IMAGEN EXTERNA BAJA III	IMAGEN INTERNA ALTA IMAGEN EXTERNA ALTA IV
IMAGEN INTERNA BAJA IMAGEN EXTERNA BAJA I	IMAGEN INTERNA BAJA IMAGEN EXTERNA ALTA II

Considerando para la categoría IMAGEN INTERNA la puntuación resultante de la variable Autoimagen y para la IMAGEN EXTERNA la puntuación resultante de las variables Imagen Funcional e Imagen Intencional de acuerdo con la clasificación diseñada al efecto.

- IMAGEN INTERNA = 350 Autoimagen.
- Hasta 105 puntos ----- situación peligrosa.
- De 106 puntos a 230 puntos ----- situación aceptable.
- De 230 puntos a 350 puntos ----- situación correcta.
- Si se obtiene – de 175 puntos = IMAGEN INTERNA BAJA
- Si se obtiene + de 175 puntos = IMAGEN INTERNA ALTA

◦ IMAGEN EXTERNA = 650 puntos (Imagen funcional = 500 + Imagen Pública = 150)

- Hasta 210 puntos ----- situación peligrosa.
- De 211 puntos a 430 puntos ----- situación aceptable.
- De 430 puntos a 650 puntos ----- situación correcta.
- Si se obtiene – de 325 puntos = IMAGEN EXTERNA BAJA
- Si se obtiene + de 325 puntos = IMAGEN EXTERNA ALTA

Conclusiones del capítulo

1. Se caracteriza la Red de Tiendas Artex en la provincia de Cienfuegos, la mayor red del mercado cultural cubano, encargada de comercializar el producto cultural de la nación, integrando funcionalidad y belleza estética.
2. Se considera la metodología de Justo Villafañe la más avanzada pues logra integrar de manera correlacional las diferentes variables que componen la Imagen Corporativa, mostrando la naturaleza dinámica de la misma dada por el carácter cambiante que le confiere a los atributos que la componen y la reinterpretación del sentido que los mismos tienen para la organización.
3. La metodología seleccionada se sirve de un doble carácter de investigación tanto cuantitativa como cualitativa. La primera para determinar las características generales de la organización; mientras la segunda se utilizó para comprender con detenimiento algún aspecto concreto o que no admite la evaluación de carácter cuantitativo.
4. Para ilustrar la evaluación de los resultados de la Auditoría de Imagen practicada se propuso el modelo de Cuantificación de la imagen corporativa, donde los argumentos obtenidos mediante las diferentes técnicas de investigación, se tradujeron en puntuaciones ponderadas a asignar a cada macro variable, considerando la significación que cada variable puede tener en nuestro contexto nacional y organizacional.
5. Con la información resultante del modelo de cuantificación de la imagen se propone aplicar la Matriz Imagen Interna – Imagen Externa que permite ubicar la organización en uno de los cuatro cuadrantes que contiene.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Análisis de los resultados.

En el mes de marzo de 2010 bajo la égida de la Subgerencia de Desarrollo e Imagen de la Sucursal de ARTex S.A. en Cienfuegos se realizó la Auditoría de Imagen de la Red de Tiendas ARTex sobre la base de la Metodología definida para este propósito en el Capítulo II.

Las dimensiones que conforman la Imagen Corporativa fueron identificadas, analizadas y evaluadas a fin de describir el comportamiento de cada una de las variables que participan, de manera que posibilite la intervención en dichas variables con el propósito de facilitar la cualificación positiva de la imagen y la reputación corporativa de la Red de Tiendas Artex de la Sucursal Cienfuegos

El presente informe seguirá el orden de la Metodología de diagnóstico de imagen propuesta en el Capítulo II; por lo que se estructuró en las tres partes componentes de la misma: Imagen Funcional, Autoimagen e Imagen Intencional.

Véase Figura No. 3

MODELO DE AUDITORÍA DE IMAGEN CORPORATIVA.

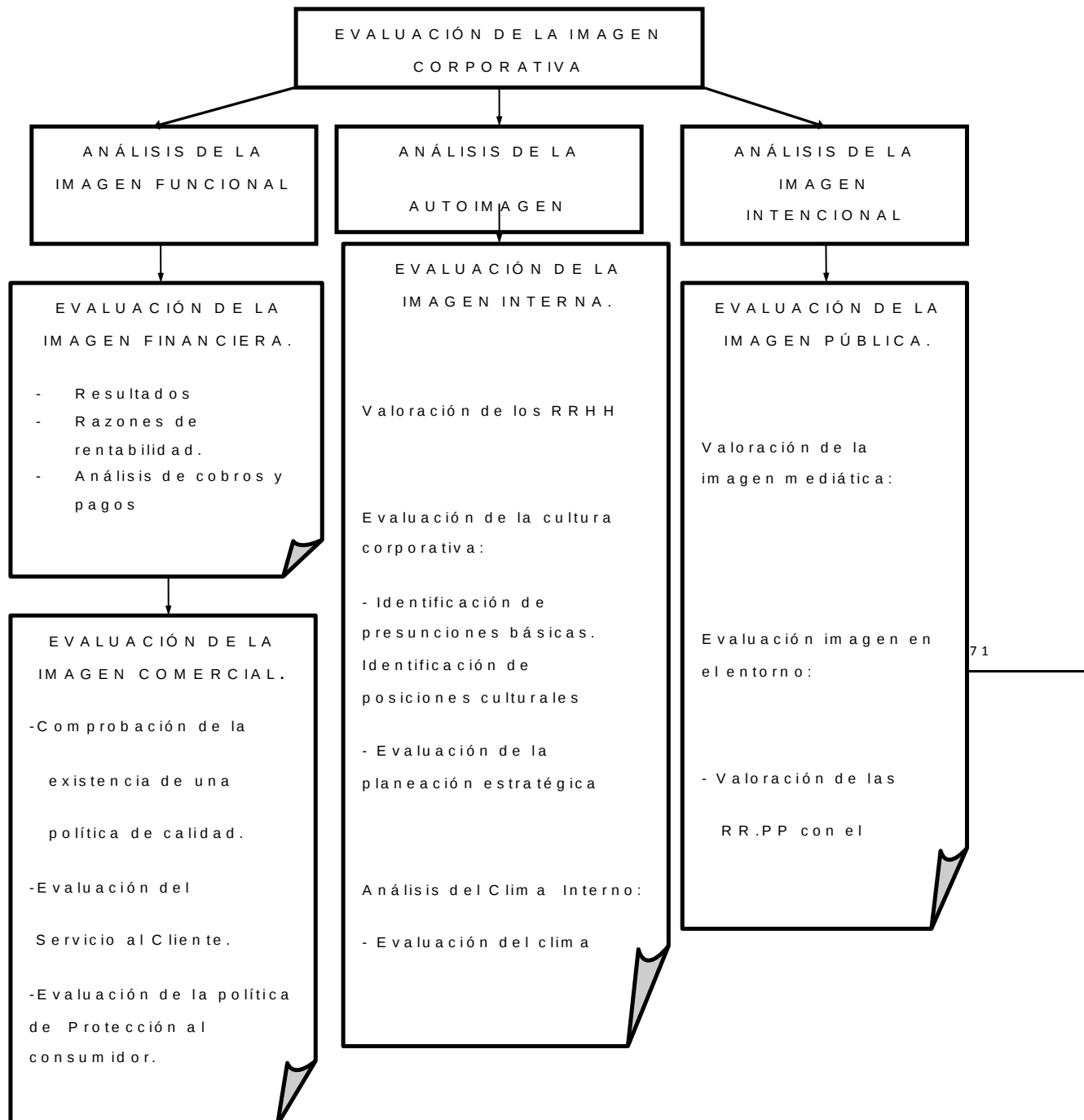


Figura No. 3

3.2 IMAGEN FUNCIONAL DE LA RED DE TIENDAS ARTEX, resultado de sus políticas funcionales que definen las variables Imagen Financiera e Imagen Comercial.

3.2.1 Análisis de la Imagen Financiera

3.2.1.1 Análisis de las Razones de Rentabilidad

Con cierre de marzo 2010 de un plan para ventas minoristas de 296,16 MCUC se cumplió al 293,57 MCUC para un cumplimiento de 80,9%. En tanto, las ventas mayoristas de un plan de 1,1 MCUC se sobrecumplieron al 7,422 MCUC para un 676% de sobrecumplimiento. Las principales causas del incumplimiento en las ventas minoristas estuvieron dadas por las dificultades con el arribo de la mercancía en los primeros meses del año y a una contracción de la demanda de mercado debido a la crisis económica internacional.

Pese al incumplimiento descrito en las ventas minoristas, resulta significativo resaltar que los cuatro genéricos que identifican a la red de comercio minorista como proveedora de productos culturales: discografía, artesanía, literatura y ajuares de casa se sobrecumplieron. Así mismo se han logrado sistematizar los análisis comerciales mensuales en aquellos genéricos de mayor inventario, como son: ajuares de casa, confecciones, accesorios para el vestir, discografía, logrando que al cierre del mes de marzo el 92.36% de las ventas fueran de inventarios anteriores y no de recientes entradas de mercancías.

Al cierre de marzo aún no había concluido la segunda etapa de la rebaja de precios R1/2010 para algunos genéricos como confecciones. La línea de negocio cumplía con el porciento de realización de la misma y se cumplirá el porciento establecido para esa etapa. No obstante a los esfuerzos anteriores, el comportamiento de los costos es el siguiente: de un costo por peso planificado de 0,4789 CUC se obtiene un real de 0,5056 CUC, afectando en 6 408,00 CUC; en esto influye además de las rebajas de precios anteriormente descritas la puesta a la venta de equipos reproductores de música y video reparados y defectuosos que son vendidos por debajo de su precio de ventas.

Por su parte los costos por peso de las ventas mayoristas de un plan de 0,85 CUC se comportan en 0,89 CUC incumpléndose en 0,04 lo que representa como pérdida \$304,00 CUC, fundamentalmente por el margen comercial inferior que originan los precios mayoristas.

Todo lo anterior afecta el plan de utilidades de la Sucursal de 132,24 MCUC el cual se comporta con un real de 107,61MCUC para un 81,4% de cumplimiento.

Los beneficios por pesos de ingresos de un plan de 0,349 CUC se cumplen en 0,315 CUC para un 90,3%.

3.2.1.2 Análisis de la Situación de Cobros y Pagos.

Las cuentas por cobrar correspondientes a ventas mayoristas se mantienen al término de 30 días al cierre de marzo con un saldo de 63,00 CUC

La Cuentas por pagar correspondientes al pago de los artesanos, que se efectúa dentro del término de los 30 días establecidos arrojan un saldo de 2 145,88 CUC.

73

➤ Evaluación de los Resultados de las Razones de Rentabilidad: 30/50 puntos.

➤ Evaluación de la situación de Cobros y Pagos: 50/50 puntos.

Se propone la evaluación de **80/100 puntos en la variable Imagen Financiera.**

3.2.2: Análisis de la Situación Comercial

3.2.2.1. Análisis de la existencia y gestión de una política de calidad

La Empresa ARTex S.A está en fase de diagnóstico para el perfeccionamiento empresarial; por tal motivo se le practicó una auditoría de calidad contratada al Registro Cubano de Buques. Se cuenta con un diagnóstico, pero aún no tiene instaurado un Sistema de Calidad ni sus servicios están avalados por las normas ISO-9000.

La evaluación de la **existencia de una política de calidad es de 0/50 puntos**

3.2.2.2 Comprobación de la existencia de una política de mercadotecnia

La Sucursal de ARTex S.A Cienfuegos, cuenta con una Subgerencia de desarrollo e Imagen que atiende las áreas de planeación, marketing y comunicación. Existe plan de comunicación que define objetivos de atención a públicos que incluye variables de comunicación de marketing como Relaciones Públicas, Publicidad y Promoción de Ventas.

Existe además un plan de comunicación de Marketing para la línea de Productos Arte en Casa como resultado de una tesis de Licenciatura en Comunicación Social que se ha venido aplicando; recientemente se terminó el catálogo de estos productos.

La Fuerza de Ventas se encuentra preparada con el Curso de Habilitación para vendedores de Artex y sistemáticamente actualiza sus conocimientos en Grupos de Gestión de los genéricos discografía y artesanía que se celebran los segundos y terceros martes de cada mes. No se ha podido cumplir con un curso planificado de Apreciación de Arte Cubano por mantener a dicha fuerza de ventas a tiempo completo enfrascada en hacer cumplir el plan de ventas en cada establecimiento.

Se han realizado acciones de promoción de ventas extra plan, entre ellas: dos desfiles de moda (uno de ellos performático) con confecciones en rebaja de precio de las líneas Natural Cuba y Compay Segundo.

Se aplica sistemáticamente una guía de supervisión a la imagen comercial y al merchandising en las tiendas y puntos de venta con el seguimiento del cumplimiento del plan de ingreso de los productos culturales y del adecuado surtido de aquellos genéricos que lo conforman, además, se convierte en una herramienta para el mejoramiento de la imagen de los establecimientos comerciales en lo que concierne a la ejecución de las acciones de mantenimiento constructivo, pues funciona como detección de los problemas que afectan a cada establecimiento y a partir de ello se coordinan las soluciones que implican a la brigada de mantenimiento de la Sucursal.

Se intensifican las relaciones con los medios de comunicación para reforzar la imagen cultural de la Empresa mediante de la participación sistemática en la “Revista Dominical” de Radio Ciudad del Mar, así como, se logra inserción en la programación Perlavisión del telecentro provincial con la sección mensual “La música en imágenes” en la revista cultural Tardes de Jagua.

Podemos evaluar este indicador de 20/25 puntos

3.2.2.3 Evaluación del Servicio al Cliente Minorista

El índice de satisfacción de los clientes arrojó la apreciación que los mismos tenían respecto al servicio que se ofrece en los diferentes establecimientos de la Red.

Para una mejor comprensión y análisis de la realidad se decidió segmentar la muestra de clientes, según la tipología de la Red de Tiendas ARTex. La aplicación de este instrumento en bazares y puntos de venta a lo largo del territorio provincial arrojó los siguientes resultados expresados en porciento como se puede apreciar en la siguiente tabla:

75

Atractivos de la “Red de Tiendas ARTex en sus Puntos de Ventas	Le gusta 	No le gusta 	Indiferente 	Puntuación
O fertas de productos	84.0	4.5	11.3	8.4
Exhibición de productos ofertados	65.9	9.0	15.9	6.6
Variedad de productos ofertados	81.8	4.5	13.6	8.2

Calidad de productos ofertados	81.8	6.8	9.0	8.2
Relación calidad-precios de productos ofertados.	59.0	22.7	15.9	5.9
Ambientación del lugar (mobiliario, decoración, clima entre otras)	50.0	45.4	4.5	5.0
Trato amable por parte de los dependientes	86.3	4.5	9.0	8.6
Nivel de respuesta que ofrecen los dependientes a solicitudes y requerimientos de los clientes.	79.5	11.3	9.0	8.0
Nivel de conocimiento de los dependientes con respecto al producto cultural que se oferta.	68.1	9.0	18.1	6.8
Tiempo de espera en la prestación del servicio de venta			4.9	8.9
	88.6	0		
TOTAL				74.6

La puntuación que alcanza este aspecto está condicionada por la sumatoria del resultado que obtiene cada ítems de acuerdo con el nivel de satisfacción declarado por los encuestados, cada uno expresado en una escala de 10.

La puntuación de la satisfacción de los clientes en puntos de venta es de 74.6 puntos.

Al comparar el servicio que prestan los puntos de venta de la Red de Tiendas ARTex en relación con la competencia, un 68% de los encuestados opinó que

es mejor el servicio prestado con “un sello de cubanía”, mientras que sólo un 4.5% afirmó no saber comparar los servicios de los puntos de venta de la Red de Tiendas ARTex con otras cadenas de tiendas de la provincia.

Para determinar la puntuación de este indicador resultó relevante el porcentaje de encuestados que consideró que la Red de Tiendas ARTex es mejor que la competencia, al ser mayor de 65%, la **puntuación que recibe en puntos de venta es de 25 puntos**

De igual forma los encuestados proporcionaron información sobre lo que consideran aspectos superiores de la competencia con respecto a los puntos de venta de la Red de Tiendas ARTex

- Calidad de los productos que se ofertan: 22.72
- Calidad del servicio de ventas: 11.36
- Confort del establecimiento: 59.09

Cuando el cliente no se ha sentido satisfecho en los Puntos de Venta de la Red de Tiendas ARTex se ha debido a:

77

Insatisfacciones	Porcentaje de los encuestados que representa	Puntuación
Dificultades con el acceso al establecimiento.	13.6% (6 personas)	1.4
Medidas de seguridad adoptadas.	6.8% (3 personas)	0.7
Desatención por parte de los dependientes al ofrecer el servicio.	2.2% (1 personas)	0.2
Mala calidad de los productos que se	2.2%	0.2

ofertan.	(1 personas)	
Poca variedad de la oferta: modelos, tallas y colores entre otros.	2.2 % (1 personas)	0.2
Demoras en el servicio de ventas.	6.8 % (3 personas)	0.7
Carencia de jabas para envolver el producto adquirido.	52,27 % (23 personas)	5.2
Poco confort en el lugar: estado del mobiliario y probadores, entre otros aspectos.	75.0 % (33 personas)	7.5
TOTAL		16.1

Aspectos de los Puntos de venta de la Red de Tiendas ARTex que no son del agrado de los clientes encuestados:

- Pocas confecciones para hombres, niños y niñas. Tallas más grandes para hombres.
- El lugar donde se ubica algún establecimiento no es estratégico para la venta. En ocasiones el entorno es hostil, pues el punto de venta se encuentra en un lugar proclive a la ingestión de bebidas alcohólicas.
- Dificultad en el acceso al local en el momento de la entrada.
- Muy poco espacio para tanta mercancía. Es imposible lograr la correcta exhibición de la mercancía ofertada.

Sugerencias de los clientes:

- Adquirir más cantidad de confecciones infantiles y para hombres, así como mantener una oferta más amplia en variedad, colores y tallas.

- Gestionar el traslado de local de algún punto de venta con el Gobierno Municipal, hacia zona más concurrida y con menos incidencia de fenómenos que indirectamente puedan afectar a los clientes, como es el caso del consumo de alcohol.
- Reparar algunos puntos de venta que se encuentran en un deplorable estado técnico.
- Ampliar el espacio de exhibición, con la reducción del almacén para lograr que el cliente, al menos en las confecciones, pueda acceder, sin trabas a la mercancía y escoger con libertad.

Es importante señalar que el 100% de los encuestados cree que la imagen que existe en la población con respecto a los puntos de venta de la Red de Tiendas ARTex es positiva, lo cual muestra una valoración integral que pudiera ser generalizada en los públicos adoptantes.

Para la evaluación del Servicio a clientes en puntos de venta se consideró:

Índice de Satisfacción de los clientes: declaran gustarle el servicio: 74,6 puntos.

Más: Comparación con el servicio de la competencia: 25 puntos.

Menos: Índice de Insatisfacción: 16,1 puntos.

Puntuación que recibe el servicio a clientes en puntos de venta: 83,5/150 puntos.

Atractivos de la Red de Tiendas ARTex en sus Bazares	Le gusta %	No le gusta %	Indiferente %	Puntuación
O fertas de productos.	88.6	4.5	6.8	8.9
Exhibición de productos ofertados.	81.0	9.0	9.0	8.1
Variedad de productos ofertados.	81.8	0	18.1	8.1
Calidad de productos ofertados.	81.8	11.3	4.5	8.1
Relación calidad-precios de productos ofertados.	54.5	27.2	18.1	5.4
Ambientación del lugar (m obiliario, decoración, clim a entre otros aspectos).	88.6	2.2	9.0	8.9
Trato am able por parte de los dependientes.	90.9	0	9.0	9.1
Nivel de respuesta que ofrecen los dependientes a solicitudes y requerimientos de los clientes.	79.5	0	13.6	7.9
Nivel de conocimiento de los dependientes con respecto al producto cultural que se oferta.	79.5	0	18.1	7.9

Tiempo de espera en la prestación del servicio de venta.	88.6	2.2	9.0	8.8
TOTAL				81.2

La puntuación que alcanza este aspecto, como en el esquema de los Puntos de Venta, está condicionada por la sumatoria del resultado que obtiene cada ítem de acuerdo con el nivel de satisfacción declarado por los encuestados, cada uno expresado en una escala de 10.

La puntuación de la satisfacción de los clientes es de: 81,2

Al comparar el servicio que prestan los bazares de la Red de tiendas ARTex en relación con la competencia, un 79.5% de los encuestados opina que es mejor el servicio prestado con "un sello de cubanía", mientras que sólo un 4.5% afirma no saber comparar los servicios de los bazares de la Red de Tiendas ARTex con otras cadenas de tiendas de la provincia.

81

Para determinar la puntuación de este indicador resultó relevante el porcentaje de encuestados que consideró que la los bazares de la Red de Tiendas ARTex son mejores que la competencia en mayor del 65%, por eso la **puntuación que recibe es de: 25 puntos.**

Los encuestados de los bazares de la Red de Tiendas ARTex también nos proporcionaron información sobre la superioridad de la competencia con respecto al servicio prestado en los bazares de la Institución. En ella se pudo observar que la competencia es superior en cuanto a:

- Calidad de los productos que se ofertan: 22.72%
- Calidad del servicio de ventas: 20.45%
- Confort del establecimiento: 15.9

Cuando el cliente no se ha sentido satisfecho en los Bazares de la Red de Tiendas ARTex se ha debido a:

Insatisfacciones	Por ciento de los encuestados que representa	Puntuación
Dificultades con el acceso al establecimiento.	13.6 % (6 personas)	1.4
Medidas de seguridad adoptadas.	4.5 % (2 personas)	0.4
Desatención por parte de los dependientes al ofrecer el servicio.	9.0 % (4 personas)	0.9
Mala calidad de los productos que se ofertan.	2.2 % (1 personas)	0.2
Poca variedad de la oferta: modelos, tallas y colores entre otras.	6.81 % (3 personas)	0.7
Demoras en el servicio de ventas.	2.27 % (1 personas)	0.3
Carencia de jabas para envolver el producto adquirido.	36.36 % (16 personas)	3.6
Poco confort en el lugar: estado del mobiliario y probadores entre otros aspectos.	4.5 % (2 personas)	0.4
TOTAL		7.9

Aspectos de los Bazares de la Red de Tiendas ARTex que no son del agrado de los clientes encuestados.

- Pocas confecciones para hombres, niños y niñas. Tallas más grandes para hombres.
- Gestionar la confección de productos con precios más asequibles a la población.
- Los precios en general son muy altos, lo que dificulta la adquisición de productos por parte de trabajadores comunes.
- Existen algunas tiendas donde debe mejorarse la colocación de la mercancía para incentivar el mercado.

Sugerencias de los clientes.

- Adquirir más cantidad de confecciones infantiles y para hombres, así como mantener una oferta más amplia en variedad, colores y tallas.
- Rebajar el precio a determinados productos entre los cuales se mencionan las confecciones y los productos de la colección Arte en Casa.
- Mejorar la publicidad y la exposición de los productos ofertados.
- Colocar carteles de identificación con el logotipo e imago tipo de la Institución en cada uno de los exteriores de los bazares.

83

Es importante señalar que el 100% de los encuestados cree que la imagen que existe en la población con respecto a los Bazares de la Red de Tiendas ARTex es positiva, lo cual muestra una valoración integral que pudiera ser generalizada en los públicos adoptantes.

Para la evaluación del Servicio a clientes en Bazares se consideró:

Índice de Satisfacción de los clientes: declaran gustarle el servicio: 81,2 puntos.

Más: Comparación con el servicio de la competencia: 25,0 puntos.

Menos: Índice de Insatisfacción: 7,9 puntos.

Puntuación que recibe el servicio a clientes en Bazares: 98,3 /150 puntos.

Se aplicó además el método de observación tomando como referencia la Guía de Supervisión de la Imagen en Bazares y Puntos de Venta establecido por la Sub Gerencia Desarrollo e Imagen de la Sucursal. (Anexo No. 6) y la revisión de documentos mediante el informe del Grupo de Mejora continua de reservas de productividad; lo que ha permitido corroborar el comportamiento de la variable servicio al cliente, junto al resultado de las encuestas.

Excepto Virginia ubicado en el municipio Aguada de Pasajeros los establecimientos denominados dentro de la tipología Bazares se encuentran situados en el municipio cabecera en la principal zona comercial, aventajan a los Puntos de Venta en mayor espacio para la exhibición, lo que permite un mejor confort y mayor surtido respecto a la superior demanda de productos.

Se destaca la necesidad de mantenimiento en Área de Ventas y mobiliario en el Punto de Venta Aragoneando en el municipio de Abreus y en Recuento, Rodas; ampliar el área de ventas y el stock de Ranchón La Aguada; así como la falta de probadores de confecciones en los puntos de venta: Las Novedades, Mariposa, Oh Vida y Aragoneando.

No obstante a lo anterior se ha trabajado en la reparación constructiva en el Punto de Venta ¡Oh Vida! del municipio de Lajas que incluyó el refuerzo estructural del inmueble, se sustituyó el falso techo, se pintó y se cambió toda la instalación eléctrica y se sustituyeron las luminarias. Actualmente se trabaja en la habilitación del área de venta del Punto de Venta Castillo de Jagua donde, se han iniciado acciones de mantenimiento que incluyen el repello de las paredes y pintura del local y se debe continuar en la colocación del mobiliario para la correcta exhibición de los diferentes genéricos en correspondencia con la política de imagen y merchandising de la Red de Tiendas.

Se ha dado mantenimiento al Bazar Cafetería Terry. Se logró confeccionar la señalización interior de las tiendas El Topacio y Casa Arco; en los municipios

se señalaron: Las Novedades en Cruces, ¡Oh Vida! en Lajas, Recuento en Rodas; Virginia en Aguada y Aragoneando en Abreus. Aún faltan los Puntos de Venta: Castillo de Jagua, Eusebio Delfín, Teatro A Cuestas y Ranchón La Aguada.

Se aprecia que el Punto de Venta Mariposa del municipio de Cumanayagua, uno de los de mayor área de venta dentro de su tipología 40,8 m² y 64,58 m² total, que en sus orígenes se ubicó en la zona donde se proyectaba un complejo cultural al encontrarse al lado del Punto de Venta del Fondo Cubano de Bienes Culturales y el área exterior poseer características para desarrollar proyectos de esta naturaleza, hoy se encuentra ubicado un centro gastronómico que expende bebidas alcohólicas lo cual origina situaciones que indirectamente pueden afectar a los clientes y la imagen del establecimiento y del lugar.

Servicio a Clientes Total: Puntuación promedio respecto a servicio a clientes en Bazares y Puntos de Venta: 90,9 puntos

85

3.2.2.4 Evaluación del Servicio al Cliente Mayorista:

Acorde a las valoraciones de las entrevistas a los principales clientes mayoristas (Anexo No.7) se pudo constatar que las organizaciones encuestadas sostienen relaciones comerciales con la Sucursal ARTex S.A en Cienfuegos, desde hace 5 y 7 años como promedio. Como generalidades se observa el reconocimiento por parte de estos públicos de la buena imagen que posee la Red de Tiendas, así como resaltan la rapidez y eficacia con que se realiza el proceso de atención a ventas y el de toma de pedidos (contractual). Para el perfeccionamiento de dicha actividad comercial se requiere, primeramente garantizar las condiciones óptimas para el desarrollo del proceso de ventas, lo que incluye un local show room para la exhibición adecuada de los productos que se ofrecen. Otras recomendaciones son la promoción de artistas locales para líneas de productos como Arte en Casa y la oferta de los genéricos de artesanía y discografía.

Evaluación de los servicios a clientes mayoristas: 15 /20 puntos.

3.2.2.5 Análisis de la Protección al Consumidor:

La política de Protección al Consumidor ofrece garantías de calidad al servicio que se presta, comprometiendo con ello la imagen de la Institución. Se valora que están aprobados e implementados como política de Protección al Consumidor los siguientes documentos que fueron revisados:

- Listado oficial de precios, actualizado en todos los establecimientos de la Red.
- Libro del visitante. Comprobando solución a las quejas y sugerencias que aparecen en dicho documento. Mensualmente, durante la aplicación de la guía de imagen a la Red de Tiendas se chequea el libro y se recoge el listado de quejas y sugerencias a fin de dar solución por los factores implicados.
- Metodología de servicios de garantía y post venta para los equipos electrodomésticos. Res 32/01. MINCIN. Se cumple la metodología descrita en dicho documento. A petición de clientes y como medida del plan de mejora continua de reservas de productividad se acordó modificar procedimiento para perfeccionamiento del proceso de devolución de D.V.D. que resultan baja técnica en la Sucursal y ya se está aplicando en el Taller de Servicio de Reparación.
- Existencia de un fondo para cambio y control de billetes de alta denominación en todos los establecimientos.
- Verificación de aplicación del sistema común de señalización establecido.

Por todo lo anterior se otorga a esta variable una puntuación de 50 puntos.

3.2.2.6 Análisis del Valor de la Marca

En Bazares: De un total de 44 clientes externos encuestados en los Bazares de la Red de Tiendas ARTex de la Sucursal Cienfuegos, el 95.4% afirmó conocer el lugar y preferirlo, siendo tan solo el 4.5% quienes llegaron a el por casualidad.

El 18.18% expresó visitarlo más de una vez a la semana, el 22.72% más de una vez al mes, el 11.36% una vez por semana y una vez al mes respectivamente. Sumando estos cuatro valores podríamos concluir que un 63,63% de los encuestados se considera cliente asiduo del lugar y por tanto es posible inferir que los Bazares de la Red de Tiendas ARTex en la Sucursal Cienfuegos están posicionados en la mente de los públicos objetivos, Hay que destacar también la gran influencia de la competencia, debido a la ubicación de los bazares dentro de la zona de comercio más activa de la ciudad de Cienfuegos y en Aguada.

Análisis del Valor de la Marca

En Puntos de Venta: De un total de 44 clientes externos encuestados en los puntos de venta de la Red de Tiendas ARTex de la Sucursal Cienfuegos, el 90.9% afirmó conocer el lugar y preferirlo, siendo tan solo el 9% quienes llegaron a él por casualidad.

El 34.09% de los cuestionados manifestó visitarlos más de una vez a la semana, el 20.45% más de una vez al mes, el 6.8% una vez por semana y una vez al mes respectivamente. Sumando estos cuatro valores podríamos concluir que un 68.18% de los encuestados se considera cliente asiduo del lugar y por tanto se puede inferir que los Puntos de Venta de la Red de Tiendas ARTex en la Sucursal Cienfuegos están posicionados en la mente de los públicos objetivos, encontrándose en su fase de madurez comercial.

Por todo lo anterior se evalúa el valor de la marca Tiendas ARTex en Bazares:

95.4% afirma conocer el Bazar y preferirlo: 13 puntos

63,63% de los encuestados se considera cliente asiduo del lugar: 12 puntos

Valor total de la marca en Bazares: 25 puntos

Valor de la marca tiendas ARTex en Puntos de Venta:

90.9% afirma conocer el lugar y preferirlo: 13
puntos.

68.18% de los encuestados se considera cliente asiduo del lugar: 12
puntos

**Valor total de la marca en Puntos de Ventas: 25
puntos**

Valor total de la marca en la Red de Tiendas ARTex: 25 puntos.

3.2.2.7 Determinación del estado de la Identidad Visual Corporativa (I.V.C)

Análisis diacrónico de la I.V.C. de la Empresa, el sector y la competencia

La Red de Tiendas ARTex como unidad de negocios de ARTex S.A. tiene definido sus constantes universales de identidad (Anexo No 8); es decir: Logosímbolo, colores y tipografía, pero adolece de un Manual de Identidad Visual Corporativo que norme la correcta utilización de los mismos en los diferentes soportes.

88

Como colores corporativos emplea los mismos de ARTex Casa Matriz, es decir, el rojo: Pantone Red 032, azul: Pantone Reflex Blue y blanco como alegoría en el primer nivel de sensación visual de los colores patrios.

La Unidad de Negocios Tiendas ARTex, comenzó empleando las mismas constantes y el mismo estado visual de la Casa Matriz con el logosímbolo alfabético que se muestra a continuación:



Con el tiempo y su consolidación en el mercado en frontera, pasó a formar parte de las divisiones de ARTex S.A la que ha adoptado una estrategia de

respaldo de dentro del sistema de marcas de la empresa que la identifica y diferencia, así como, a los productos y servicios que esta brinda, y que se expresa en el logotipo que se muestra a continuación:



El logotipo de la Red de Tiendas está conformado de manera alegórica por un ícono con elementos análogos al objeto social y el marco comercial de la Red, es decir los servicios de comercialización en frontera de una gama de productos culturales y de la industria cultural genuinamente cubanos. En ese sentido aparece el símbolo de la isla de Cuba (que se diferencia de la simbología que emplea la Casa Matriz con la "A" de ARTex definiendo las exportaciones de la empresa), todo respaldado mediante la marca ARTex y el slogan: Un sello de cubanía. Lo anterior constata la existencia de un estilo corporativo a nivel de negocios.

89

Dentro del sector su principal competidor el Fondo Cubano de Bienes Culturales posee un Manual de Identidad Visual Corporativo, su identidad visual se corresponde con una estrategia monolítica, es decir, una denominación corporativa que utiliza unas constantes y un estado visual únicos en todas sus manifestaciones. A pesar de ello Tiendas ARTex posee una imagen de marca consolidada y bien posicionada en el mercado objetivo según se constata en las encuestas procesadas.

Se propone para el **análisis de la Identidad Visual Corporativa la siguiente evaluación.**

Análisis diacrónico de la identidad Visual corporativa: 50/50 puntos.

- Análisis y evolución adecuada de la I. V. C. 25/25 puntos.
- Constatación de un estilo corporativo a nivel de negocios: 13/13 puntos.

- Análisis de la ventaja de la Identidad Visual respecto a los principales competidores: posición en el ranking sectorial. Compatibilidad entre imagen y mercado. 12/12 puntos.

Existencia y grado de adecuación del Manual de I. V. C.: 0/50 puntos.

Estado de la Identidad Visual Corporativa: 50/100 puntos.

Evaluación de la Macro variable Imagen Funcional: /500 puntos.

- Evaluación de la Imagen Financiera: puntos. 80 /300
- Evaluación de la Imagen Comercial: puntos. /400

3.3 AUTOIMAGEN DE LA RED DE TIENDAS ARTEX

3.3.1 Valoración de los Recursos Humanos

Calificación del personal que interviene en los procesos funcionales:

La revisión de documentos del área de Recursos Humanos permitió corroborar que de la plantilla cubierta de 49 trabajadores de la Red de Tiendas: 17 son de nivel superior para un 35%, de ellos 4 son graduados de Licenciatura en Lengua Inglesa y permanecen ubicados en puntos de venta que atienden directamente al turismo internacional; 30 compañeros y compañeras que representan el 61 % del total de la plantilla poseen 12 grado o son Técnicos Medios; de esta cifra: 14 son graduados de especialidades afines: 9 Economía y Contabilidad, 4 en Comercio y 1 promotor cultural. Solo dos compañeros poseen nivel de 9no grado ocupando la posición de porteros de tiendas.

La mayoría de las compañeras y compañeros ubicados en Bazares del municipio cabecera ha pasado cursos de idioma inglés, lo que favorece la gestión de ventas al mercado internacional.

Todos los trabajadores que ingresan a laborar en la Sucursal son analizados en el Comité de Ingreso cumpliendo así con la política de selección y contratación para el empleo.

Evaluación del currículum de cada uno de los trabajadores de los establecimientos:

Del total de trabajadores de la Red, sólo 4 de reciente incorporación no ha recibido el Curso de Habilitación de Dependientes Comerciales de Tiendas ARTex, el cual en su programa de estudio tiene previsto temas relacionados con la gestión de ventas y el marketing, así como, la apreciación de manifestaciones como: literatura, artes visuales, artesanía y música, de manera que pueda servir en la gestión de venta del producto especializado que se oferta.

En cuanto a capacitación se establece el plan de preparación individual y la determinación de las necesidades de aprendizaje para la confección del plan de capacitación del personal, donde se recoge superación en todos los niveles de enseñanza, así como, la actualización de conocimientos sobre productos especializados como la discografía y las artes visuales. Se han mantenido las acciones de gestión del conocimiento en el grupo de gestión de la discografía y no se ha podido impartir el curso de Arte Cubano planificado por mantenerse la fuerza de ventas enfrascada en el cumplimiento del plan de ventas.

91

Resultados de la evaluación del desempeño:

El proceso de Evaluación del Desempeño de todos los trabajadores que cumplan los requerimientos se realiza mensualmente, debiéndose profundizar en que se cumplan en tiempo y con la calidad requerida, además se debe señalar que los resultados alcanzados y las penalizaciones que se deben aplicar individualmente se tienen en cuenta para el pago de la estimulación mensual. Se puede profundizar más en los análisis de cada trabajador con vista a la evaluación anual.

- -Calificación del personal que interviene en los procesos funcionales:
10/10 puntos.
- -Currículum de cada uno de los trabajadores de los establecimientos.
10/10 puntos.

- -Resultados de la evaluación del desempeño:
20/30 puntos.

Valoración de los Recursos Humanos total: 40/50 puntos.

3.3.2: Evaluación de la Cultura Corporativa: 125 puntos.

Para comprender el núcleo de la cultura corporativa de una organización se hace imprescindible definir la misma como un modelo de presunciones básicas que según Edgar H. Schein⁴⁴ operan inconscientemente y definen la interpretación básica de la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno, constituyendo el inconsciente corporativo; pero además, se deben tomar en consideración todas aquellas variables que afectan y condicionan el clima interno, así como, las posiciones estratégicas dominantes como prioridad que establece la organización para cumplir sus metas empresariales.

Todo el razonamiento anterior sirvió de sustento metodológico en la aproximación y el análisis de las manifestaciones de la cultura organizacional de la Red de Tiendas ARTex; para ello fueron utilizados instrumentos como: revelaciones de las presunciones básicas (Anexo No 1), las posiciones estratégicas dominantes (Anexo No 2) y el estado del clima interno (Anexo No 3).

92

3.3.2.1 Identificación de las Presunciones Básicas

Creencias:

Presunciones de la organización en relación con la naturaleza y el ambiente externo.

Del total de 33 encuestados, 30 creen que la Red de tiendas Artex S.A. posee una política adecuada en el manejo y la protección del medio ambiente. En los instrumentos aplicados se pudo constatar que el 90.9% de los trabajadores reconocen la importancia del reciclaje como actividad generadora de divisas

⁴⁴ Schein, E.H: La Cultura empresarial y el liderazgo; Una visión dinámica, Plaza y Janés. 1988, P. 23

para el país, por lo cual los embalajes son debidamente procesados y separados para su posterior entrega a materia prima. Mediante revisión de documentos se pudo constatar que existe una comisión encargada de valorar la merma comercializable y los deterioros y que estos son arrojados a vertederos autorizados y bajo la dirección de una comisión que se encarga de destruirlos, algo reconocido como norma por el 78,7% de los encuestados, así como, la sanción establecida a quien incumpla los índices estipulados en este sentido. Un 75,7 adopta la actitud de cumplir con las políticas, procedimientos y prácticas medioambientales aunque con ello se ponga en riesgo el cumplimiento de sus objetivos empresariales y el 84.8% de los miembros de la organización opinan que el colectivo concede gran significación al cumplimiento de las políticas, procedimientos y prácticas para evitar la contaminación por lo que constituye un valor generalizado en la institución el cuidado del medio ambiente.

Presunciones de la organización en relación con la naturaleza de la realidad y la verdad

93

La organización configura su posición para el entendimiento de la realidad y la verdad sobre esta presunción, dimensiones determinantes para orientar la toma de decisiones que pueden ser verificadas en: cuestiones de hecho a partir de los datos objetivos y las opiniones de expertos o atendiendo a experiencias subjetivas; opiniones personales, gustos, actitudes, juicios de autoridad. El 51.5% manifiesta que la tendencia predominante en la organización en el manejo de conflictos y la toma de decisiones transita por la discusión de los problemas y el esfuerzo por encontrar las mejores soluciones sobre la base de las opiniones personales de los líderes y de los juicios establecidos por las autoridades. En tanto, el 60.6% reconoce que la tendencia predominante en la organización en el manejo de conflictos y la toma de decisiones transita por la discusión de los problemas y el esfuerzo por encontrar las mejores soluciones sobre la base de datos objetivos. Las opiniones de expertos y resultados de investigaciones y un 51,5 % valoran altamente las decisiones de la dirección porque consideran que son el resultado del análisis profundo de las

causas y situaciones, desarrollado mediante procesos consultivos en los que ellos también han aportado criterios y soluciones. Este resultado expresa que en la Institución la presunción de la realidad se caracteriza por decisiones tomadas mediante consenso, se debe continuar trabajando en función de extender a todos los miembros de la organización una dirección más participativa.

El 39.3% reconoce como norma que la dirección desarrolla procesos de consulta permanente con sus miembros con el objetivo de adoptar la decisión más eficiente y eficaz entre todos y elevar los niveles de compromiso de aquellos con las metas de la organización. El 45.4 % reconoce como norma que los representantes de los miembros de la organización participan permanentemente en los órganos de dirección y en las sesiones de trabajo de los órganos colegiados y se debaten las demandas e insatisfacciones de los trabajadores. El 39.3% mantiene como actitud la aceptación sincera de las decisiones de la dirección porque reconocen que ellas son la expresión de un proceso participativo en el que se ha encontrado la mejor decisión posible, en tanto el 51.5 % de los miembros de la organización adoptan como norma acercarse con frecuencia a los dirigentes para proponer sugerencias que permitan mejorar el rendimiento de los procesos laborales, convencidos de que éstas serán escuchadas y de ser viables, aplicadas.

El 42.4% de los miembros de la organización asumen en su comportamiento que la práctica más extendida para el análisis de los problemas es el seguimiento de métodos sistemáticos, para encontrar soluciones creativas tomando en consideración los órganos colegiados de dirección.

Dentro de la presunción vinculada a la naturaleza de la realidad y la verdad, se considera la dirección del enfoque primario de la organización en relación con el tiempo, ya sea por su orientación estratégica hacia el pasado, el presente o el futuro y se toma en cuenta el concepto básico del tiempo expresado en términos cuantitativos o cualitativos.

El 72.7 % de los miembros de la organización consideran que al adoptar las decisiones significativas la visión generalmente se orienta a la solución contingente de los problemas, en tanto sólo el 60.6 % cree que al adoptar las decisiones significativas estas generalmente se orientan hacia una visión estratégica de futuro,

Se pudo constatar en documentos de la Institución que existe una planificación y dirección estratégica trianual, dentro de la cual se trazan los objetivos anuales, que son controlados trimestralmente. No obstante se asume una actitud contingente ante soluciones a problemáticas operativas que surgen en el desarrollo del proceso comercial. A nivel funcional no se emplea cabalmente la dirección estratégica, esta posee una orientación hacia el presente y la contingencialidad por lo que se debe trabajar para propiciar una mayor vinculación del colectivo en la dirección por objetivos de la Institución.

En relación con la dirección del enfoque primario del tiempo el 60.6 % de los miembros de la organización creen que el tiempo es dinero, por lo que hay que maximizar su utilización en función de las diferentes tareas que deben hacerse, por lo que se puede inferir que existe una concepción básica policrónica del tiempo; en tanto asumen como comportamiento un 60.6% que se trabaja todo el tiempo, prácticamente no se dispone de oportunidades para fomentar y desarrollar espacios sociales que permitan las relaciones humanas.

También dentro de esta presunción se incluye la percepción sobre el espacio en términos de significados simbólicos y de satisfacción.

El 66.6% de los encuestados consideró que las mejores oficinas están destinadas a las personas que poseen mayor jerarquía o responsabilidades más significativas para la organización, en tanto sólo el 39.3% se siente a gusto con el espacio físico de su departamento y con las áreas de uso social y sólo el 45.4 % siente distancia psicológica respecto a aquellos que ocupan posiciones jerárquicas superiores, aunque hay que resaltar que un 6% se abstuvo de responder esta afirmación, lo que permitió deducir que la organización no

reconoce normas de distancia y un significado simbólico del espacio que expresa igualdad de limitada disponibilidad.

Relaciones con la Naturaleza del género humano

Esta presunción es la clave para comprender la posición de la Institución frente a la naturaleza humana básica, es decir, las políticas que de la misma se derivan, en lo referente a incentivo y control, que por otra parte coadyuvan a explotar las reservas motivacionales de sus públicos internos y pueden ser intrínsecas por la propia actividad realizada o extrínseca por el salario, recompensas y prestigio.

La mayor parte de los encuestados (un 54.5%) creen que en la organización se estimula el crecimiento profesional y humano de sus miembros mediante el aprendizaje continuo y la motivación al trabajador por la esencia de la actividad que realiza, así como, por el profesionalismo y la calidad con que realice sus funciones, en tanto, el 66.6% opina que en la organización se estimula el esfuerzo por la relación que existe entre las políticas de recompensas y castigos, especialmente por las asociaciones que ésta posee con las retribuciones salariales.

96

Llama la atención también que el 57.5% de los miembros de la organización acepten como norma el Reglamento Disciplinario que contiene las disposiciones y obligaciones para todos los miembros y sus respectivas sanciones para los incumplimientos, así como el 51.5% acepta estar normadas todas las acciones de estímulo material y moral a los miembros. El 63.6% asume como actitud que los miembros de la organización sienten que la aplicación que se hace del Reglamento Disciplinario es útil para garantizar la disciplina, eficiencia y corregir las desviaciones en el comportamiento de los trabajadores.

También se pudo confirmar la presencia de otros comportamientos dentro de la Institución que manifiestan la coherencia entre las tres variables analizadas (creencias, valores y actitudes) que, al convertirse en una forma de actuar

denotan de hecho las motivaciones interiores por parte de los miembros, entre estas se pueden mencionar:

- El 57.5% opinó que los dirigentes se preocupan de que los subordinados entiendan y hagan bien su trabajo, le conceden tiempo al aprendizaje.
- El 57.5% cree que la organización procura que cada trabajador sea responsable de la profesionalidad y excelencia con que cada quien realiza sus labores.
- El 60.6% opinó que en el análisis de los problemas que atañen a la organización con mucha frecuencia la posición que adoptan algunos de los involucrados no es sincera.
- El 69.6% de los encuestados afirmó que todos los miembros de la organización valoran altamente el profesionalismo con que son capaces de ejecutar todas sus acciones y la necesidad de mantener una política de mejora continua en todos los procesos de la organización.
- Un 66.6% afirmó que cada miembro de la organización sabe que la actividad que realiza es importante para alcanzar los resultados y por ello no escatima esfuerzo para cumplir con excelencia y profesionalismo cada una de sus obligaciones.
- El 63.6% expresó que los miembros de la organización no escatiman esfuerzos para cumplir con sus obligaciones porque saben que podrían ser sancionados como consecuencia de sus incumplimientos.
- El 72.7% de los sondeados dijo que los miembros de la organización se sienten comprometidos con realizar su trabajo con calidad, profesionalismo e introducir mejoras continuamente en los procesos de la organización.
- Un 60.6% afirmó que los miembros de la organización se mantienen actualizados en sus áreas de trabajo y sienten la necesidad de aportar soluciones novedosas y creativas ante los problemas.
- El 75.7% cree que cuando hay un reto para la organización se enfatizan las alianzas de cooperación entre todos los miembros.
- Mientras que el 57.5% expresó que los miembros de la organización valoran altamente el compromiso moral que tienen con sus líderes, esto

los impulsa a colaborar con todas las tareas y asumen esta relación moral como el sostén de la organización. (valor a consolidar)

No obstante a lo anterior se aprecian algunas disfunciones en cuanto a:

- Sólo el 18.1% de los encuestados cree que la organización se preocupa por hacer coincidir las metas personales y las de la empresa, equilibrando los resultados y recompensas.
- Apenas el 45.40% de la muestra afirmó que en la organización se satisfacen a los miembros no sólo por medio del dinero, sino también creando un clima laboral satisfactorio.

Relación con la naturaleza humana frente al entorno

Esta presunción permite conocer la posición que los miembros de la organización adoptan ante el entorno, mediante de su actuar (activa), orientada hacia el ser (reactiva) o hacia la proporcionada correlación entre todos los intereses (armonía)

98

El 57.5 % de los miembros de la organización mantienen la creencia que lo primordial en la organización es la orientación a las tareas, o sea activo mediante el hacer.

El 69.6 % creen que lo decisivo en la organización es la orientación al adecuado balance que integra los objetivos empresariales mediante las tareas, las relaciones humanas y los intereses personales.

Sobre la naturaleza de las relaciones humanas:

Por medio de esta presunción podemos comprender cómo los miembros de la organización conciben y legitiman el poder, siendo importante resaltar la forma en que el mismo se ejerce.

Relaciones con el poder:

El 48.4 % de los miembros de la organización consideraron que quienes detentan el poder deben ayudar a quienes no lo poseen: estilo de base paternalista.

El 80% de los encuestados cree que deben gobernar los más capaces.

El 45.4 % consideró que gobiernan los más capaces, pues han demostrado más talento y capacidad y por eso han sido promovidos: estilo basado en delegación.

El 57.5 % piensa que los jefes consideran que el poder está para ejercerlo: estilo basado en la autocracia.

El 39.3 % en la organización cree que el poder se comparte entre todos los miembros: estilo participativo, mientras un 51.5% opina lo contrario. Es de destacar el índice de abstención que es de un 9%.

El 42.4 % afirmó que en la organización se desarrollan sistemáticamente procesos consultivos que demuestran una dirección participativa: estilo consultivo.

El 30.3 % consideró que en la organización se cumplen todas las normas y procedimientos establecidos para el desarrollo de los procesos de toma de decisiones colegiadas.

Relaciones Humanas:

Un 51.5% cree que las relaciones humanas dentro de la organización se construyen sobre la base del consenso entre líderes y seguidores quienes están moralmente comprometidos e identificados con la empresa.

El 60.6% cree que las relaciones humanas dentro de la organización se sustentan en la defensa ante la autoridad.

El 60.6% consideró que las relaciones humanas dentro de la organización se fundan alrededor de los grupos de trabajo.

El 66.6% de los miembros de la organización valoraron el manejo adecuado de las relaciones personales y se preocupan por desarrollar alianzas de cooperación para cumplir con las metas empresariales.

El 51.5% cree que la organización cuenta con normas que promueven la racionalidad y viabilidad de los procesos laborales cotidianos y la adopción de nuevas tecnologías para respaldar la calidad de los servicios que se ofrecen, así como su gestión empresarial en general.

El 54.5% consideró que la organización estimula a los trabajadores que demuestren calidad y profesionalismo en el que hacer.

El 69.6 % reconoció que su trabajo debe orientarse a la satisfacción de las necesidades y demandas de los clientes, por eso se esfuerza por hacerlo con creatividad y complacencia.

El 63.6 % consideró que la organización estimula y recompensa a quienes trabajan con profesión y se esfuerzan en aras de la calidad, premia a quienes aportan sugerencias valiosas al desempeño eficiente de sus procesos.

100

3.3.2.2 Análisis de las posiciones culturales

El análisis de la adecuación cultural partió de la aplicación del cuestionario para reconocer las posiciones culturales hacia las que se orienta la Red de Tiendas ARTex ya sea hacia los clientes, hacia las personas, el servicio que se ofrece, la mejora en los procesos, costos, empresa o la tecnología.

Dichos resultados se obtuvieron al sumar y promediar de una parte los valores de los escaques correspondientes a las apreciaciones nulo y poco y por la otra los correspondientes a las evaluaciones de suficiente, alto y muy alto. El resultado en valores del promedio indican por orden las orientaciones culturales predominantes en la organización. Véase Tabla No. 2

Posición Cultural	Nulo-Poco	Suficiente-Alto-Muy Alto
C l i e n t e s	$36/12 = 3$	$159/18 = 8.83$
P e r s o n a l	$29/14 = 2.07$	$197/21 = 9.38$
Servicio que se ofrece	$54/12 = 4.5$	$142/18 = 7.89$
Mejora de los procesos	$45/12 = 3.75$	$147/18 = 8.1$
Costos	$5/6 = 0.83$	$81/9 = 9$
E m p r e s a	$19/12 = 1.58$	$175/18 = 9.72$
Tecnología	$49/6 = 8.17$	$48/9 = 5.33$

Tabla No. 2

Los índices de comportamiento de tales resultados se pueden apreciar en la tabla No.2 y gráfico No.1, Anexo 9

Teniendo en cuenta estos resultados se demuestra que por orden jerárquico la posición cultural que prevalece en la organización es la orientación hacia la empresa (Gráfico No. 2 Anexo 9) pues del total de 33 encuestados, 31 y 33 consideran entre suficiente y muy alto el grado de identificación de los trabajadores con los objetivos de la Empresa y el grado de lealtad de los trabajadores a la misma respectivamente.

El total de 33 encuestados mostraron una actitud de comportamiento constructivo ante los conflictos, mientras 31 de ellos consideraron que existen niveles relativamente altos de solidaridad entre los trabajadores de la Red de Tiendas ARTex para respaldar a la empresa, evidenciando una comunión de metas y fuertes lazos informales para la consecución de los mismos. El 69.6% de los encuestados expresó sentir un alto grado de compromiso de los trabajadores para contribuir a la solución de los problemas de la Empresa, mientras el resto opinó que se encuentra en niveles suficientes.

La posición que secunda a la anteriormente descrita es la Posición ante el personal, (Gráfico No. 3 Anexo 9) este resultado fue avalado por la mayoría de

los encuestados, quienes creen que el grado de confianza de los trabajadores en los mandos intermedios puede clasificarse entre suficiente y alto. De igual forma ocurrió con el grado de confianza en los trabajadores de la Red de Tiendas ARTex. El 100% de los encuestados le dio un grado alto de importancia a la formación de los mandos intermedios y los trabajadores. Es importante señalar que 10 encuestados consideraron poco el grado de confianza mutua y consulta recíproca entre subordinados y jefes y 14 consideraron poca la frecuencia de trabajo en equipo.

En orden de importancia le sucede la posición ante los costos, (Gráfico No. 4 Anexo 9) pues de un total de 33 encuestados, el 100% opinó que se sintió responsable en los resultados económicos de la Empresa, además se debe señalar que 19 encuestados consideraron poseer una mentalidad de ahorro, mientras que 31 de los encuestados opinó que la información económica que posee el encuestado para contribuir al ahorro clasifica entre suficiente y muy alta.

Le sigue en orden de jerarquía la posición ante el cliente, (Gráfico No. 5 Anexo 9) manifestando 32 de los 33 encuestados una alta formación de base y técnica del personal de servicio. Otro dato que ilustra esta posición es que el total de los encuestados manifestó tener un conocimiento entre suficiente y alto de las insatisfacciones del cliente. De igual manera, 29 trabajadores manifestaron un grado de conocimiento alto y muy alto de los problemas del cliente, mientras que 15 de ellos plantearon que el nivel de solución a las demandas de los clientes es poca. 20 encuestados opinaron que se solucionan los problemas de los clientes de forma rápida, mientras que 28 consideraron que la cantidad de recursos humanos dedicados a los clientes puede clasificarse entre suficiente y alta.

La posición ante la mejora de los procesos y la innovación, (Gráfico No. 6 Anexo 9) imprescindible para medir el buen estado y la proyección futurista de una Empresa se ubica, según la muestra de 33 trabajadores de la Red de Tiendas ARTex, en un quinto lugar, pues 15 trabajadores afirmaron que existe una predisposición hacia el cambio y la mejora que puede clasificarse como

poca o nula, a lo que se contraponen 16 obreros que juzgaron entre suficiente y muy alto este punto. 19 encuestados opinaron que la mentalidad de experimentación para mejorar los procesos es efectiva en la Empresa, mientras que 27 manifestaron la presencia de líderes creativos dentro de la organización, lo cual fue confirmado por 24 encuestados que exteriorizaron un positivo nivel de introducción de mejoras en el servicio. 30 trabajadores piensan que el nivel de información valiosa que poseen y puede redundar en mejoras se puede clasificar como suficiente, alta y muy alta, mientras que, 31 encuestados entendieron que su opinión tiene una gran importancia para la Empresa.

La posición ante los resultados del servicio (Gráfico No. 7 Anexo 9) que se ofrece ocupa el 6to lugar, pues 31 encuestados cree que es más que suficiente la disposición de los trabajadores para cumplir los criterios de calidad. Por otra parte, 28 trabajadores consignaron que su disposición en cuanto a la solución de los problemas puede clasificarse de igual forma. 16 encuestados plantearon que los mandos tienen poco conocimiento de los problemas que impiden el trabajo, mientras que 17 trabajadores contraponen su opinión a lo anteriormente expresado; 21 trabajadores creen que la información de los asalariados acerca de los problemas que impiden el trabajo es entre suficiente y muy alta. Los mandos intermedios poseen un escaso conocimiento de las insatisfacciones de los clientes, aunque tienen disposición para dar respuesta a estas; así lo atestiguaron 16 encuestados que han dado un voto negativo al primer tópico y otros 28 que certificaron el interés de la administración por responder ante los clamores de los públicos externos de la Institución.

La posición ante la tecnología (Gráfico No. 8 Anexo 9) se encuentra en el último lugar ante las posiciones culturales, pues aunque 23 encuestados opinaron que existe una orientación para la aplicación de la tecnología, 19 atestiguaron que el nivel de inversiones en tecnología de la Red de Tiendas ARTex en relación con la competencia puede clasificarse entre nulo y poco. Por último 20 encuestados aseveraron que el nivel tecnológico de la Red de Tiendas ARTex en comparación con la competencia es poco o nulo.

El análisis detallado de los ítems que conforman el Cuestionario de Posiciones Culturales permite otorgar la siguiente puntuación a cada una de ellas, resultado del cálculo porcentual de la sumatoria de los aspectos positivos contenidos en las respuestas a los cuestionarios en relación con la puntuación máxima que podría tener la posición cultural objeto del análisis, valor relativo que posteriormente se traslada a la escala de 10 puntos.

Posiciones	Relación Porcentual	Escala de 10
C l i e n t e s	159/195	8.15
P e r s o n a l	197/225	8.71
Servicio que se ofrece	142/196	7.24
Mejora de los procesos	147/192	7.65
Costos	81/86	9.41
E m p r e s a	175/194	9.02
T e c n o l o g í a	48/97	4.95
T o t a l	55.13	

La puntuación que alcanza la **Adecuación cultural es de 55.13/70 puntos.**

3.3.2.3. Análisis de la Planeación Estratégica

La Sucursal de ARTex S.A. en Cienfuegos se orienta estratégicamente con una planeación a tres años (2010 – 2012) por medio de los objetivos y lineamientos estratégicos definidos por la Casa Matriz y por línea de negocios para el período. Específicamente para la línea de negocios Red de Tiendas ARTex se define el siguiente objetivo estratégico a nivel de sucursal.

OBJETIVO 4: PERFECCIONAR LA GESTIÓN DE VENTA DE BIENES EN FRONTERA PRIORIZANDO LA COMERCIALIZACION DE LOS PRODUCTOS CULTURALES.

Grado de consecución

No.	Indicadores	2010	2011	2012
1.	Se cumple con el plan de comercialización en valores del producto cultural e industria cultural.	x	x	x
2.	Se logra el funcionamiento del Comité de Creación de Productos como instancia evaluadora para la gestión comercial de la discografía, la artesanía y Arte en Casa.	x	x	x
3.	Se logra el uso más eficiente y eficaz del inventario con una mayor rotación del producto a partir de la disminución de los índices de mercancía de lento movimiento y merma comercializable.	x	x	x
4.	Se logra cumplir con los porcentajes de realización para cada etapa de las rebajas de precio de acuerdo con los planes establecidos para las diferentes etapas.	x	x	x
5.	Se modifica el procedimiento del servicio de garantía y postventa para los equipos reproductores de audio de acuerdo con las nuevas condiciones y se mantiene implementado.	x	x	x
6.	Se cumple con el Plan de Inspecciones	x	x	x

de Precios a partir de la Circular 34/1999

Lineamientos para la indicación de los precios a los productos en las unidades de ventas y del Decreto no. 227/97 del MFP en todos los establecimientos de la red comercial.

7. Se logra el uso más eficiente y eficaz en los análisis comerciales por genéricos del área comercial. x x x

8. Se mantiene el diseño de los establecimientos especializados de la red comercial de la Sucursal x x x

106

Proyectos asociados a los criterios de medida

- Estrategia Comercial para el mercado interno.
- Plan de venta por genérico por establecimientos en CUC.
- Plan de venta por genérico en moneda nacional.
- Plan de realización de las rebajas de precio por establecimiento en correspondencia con las diferentes etapas.
- Procedimiento para el servicio de garantía para los equipos reproductores de audio.
- Plan de Inspecciones de precios.
- Resolución no. 30 del 2005 – Comité de Creación de Productos.

Para el año 2010 la Red de Tiendas ARTex centra su objetivo dentro de los objetivos de la Sucursal Cienfuegos en:

Criterios de Medida:

1. Se cumple el plan de ingresos en CUC y en CUP por la venta minorista y mayorista de productos en la Red de Tiendas.
2. Se cumple con el plan de comercialización en valores de los productos culturales y de la industria cultural.
3. Se cumple con el plan de ingresos por la comercialización de los genéricos: discografía, artesanía, literatura y productos de la marca Arte en Casa.
4. Se cumple el índice planificado para la de merma comercializable.
5. Se logra cumplir con los porcentajes de realización para cada etapa de las rebajas de precio de acuerdo con los planes establecidos para las diferentes etapas.
6. Se modifica el procedimiento del servicio de garantía y postventa para los equipos reproductores de audio de acuerdo con las nuevas condiciones y se mantiene implementado.
7. Se cumple con el Plan de Inspecciones de Precios a partir de la Circular 34/1999 Lineamientos para la indicación de los precios a los productos en las unidades de ventas y del Decreto no. 227/97 del MFP en todos los establecimientos de la red comercial
8. Se logran sistematizar los análisis comerciales por genéricos por establecimiento utilizando la Reunión de Administradores.
9. Se mantiene el diseño de los establecimientos especializados de la red comercial de la Sucursal
 - Plan de realización de las rebajas de precio por establecimiento en correspondencia con las diferentes etapas.
 - Procedimiento para el servicio de garantía para los equipos reproductores de audio.
 - Plan de Inspecciones de precios.
 - Resolución no. 30 del 2005 – Comité de Creación de Productos.

El objetivo anterior se encuentra desagregado a nivel funcional en la Gerencia Comercial de la Sucursal y las demás áreas que apoyan el proceso comercial. La Sucursal ARTex S.A. en Cienfuegos lleva a cabo el proceso de dirección estratégica a través de la implementación de los objetivos estratégicos

definidos y el control y evaluación de los mismos con una periodicidad trimestral según consta en la revisión hecha de sus actas de consejos de administración, lo que ha permitido flexibilizar sus acciones para el logro de dichos objetivos; además anualmente se debaten en la Asamblea de Balance los resultados recogidos en el informe de cumplimiento.

Lo anterior permite demostrar que existe un alineamiento de los objetivos estratégicos empresariales y que los mismos se gestionan empleando una dirección estratégica realmente participativa se decide evaluar este aspecto de 30/30 puntos.

3.3.2.4 Análisis del Clima interno

Cuestionario para evaluar el clima interno de la organización. (Anexo No. 3) La puntuación del clima interno se obtendrá atendiendo a las respuestas que expresen una situación satisfactoria: 4 puntos por cada respuesta satisfactoria. Máximo a obtener 4 puntos por total de 35 ítems de la encuesta igual a **140 puntos**.

Variables causales: autonomía y percepción general.

108

Variables intermedias: motivación, reconocimiento y relaciones interpersonales.

Variables finales: identificación con la Empresa y responsabilidad.

El análisis específico por cada una de las categorías que conforma cada variable arrojó los siguientes resultados:

✓ **Variables causales: autonomía y percepción general.**

3.3.2.4.1 Autonomía.

✓ **Supervisión por parte del jefe. véase Gráfico No. 9**

Anexo No. 9

La autonomía con la que se desempeñan los trabajadores puede ser medida por el nivel de importancia que éstos les confieran a la supervisión por parte del Jefe, a lo cual el 84.8% de los encuestados dijo gustarle, pues manifiestan

interés por lo que los trabajadores hacen, mientras que sólo un 12.1% esgrim en que les incomoda y que no aporta sugerencias a su trabajo.

✓ **Toma de decisiones: Véase gráfico No. 10 Anexo No. 9**

Con respecto al poder decisor por parte de los trabajadores, el 42.4% afirmó que posee tal facultad en las que competen a sus funciones, mientras un 36.4 planteó que siempre debe consultar antes con su Jefe. Una minoría de 6% afirmó sólo poseer poder decisor cuando las cuestiones que se plantean no son lo suficientemente importantes.

✓ **Consideraciones sobre el Jefe: Véase Gráfico No. 11**

Anexo No. 9

El 57.6% de los encuestados opinó que su Jefe es aquella persona, que con sus sugerencias contribuye a mejorar el trabajo. Si bien es cierto que es un porcentaje alto, vale la pena recordar que el 42.4% de los encuestados cree que su Jefe es aquella persona a la cual le gusta tener el control aunque acepta las sugerencias de los subordinados.

109

✓ **Asignación de tareas: véase gráfico No. 12 Anexo No. 9**

Al preguntársele a los encuestados sobre la orientación sobre las tareas que nunca han realizado antes, el 72.7% opinó que el Jefe orienta cuando sabe lo que necesita el trabajador, mientras que un 9% afirmó que se le orienta qué es lo que tiene que hacer y luego se olvida de él. Sólo un 3% afirmó que su Jefe nunca lo deja de supervisar y de criticarlo constantemente.

3.3.2.4.2 Percepción general

✓ **Mi espacio de trabajo es: Véase gráfico No. 13 Anexo No. 9**

Ante esta afirmación un 54,5% manifestó que su espacio de trabajo poseía limitaciones, pero sin que esto constituyera óbice al disfrute del mismo por parte del obrero. Un 24,2% lo calificó como agradable y cómodo para trabajar, cifra que iguala la cantidad de trabajadores que califican de incómodo y lleno

de limitaciones su lugar de labor. Sólo un 3% se manifiesta con desagrado, con respecto al mismo.

✓ **Considero que mi trabajo: Véase gráfico No. 14 Anexo No. 9**

Es relevante que el 100% de los encuestados califiquen su labor dentro de la Red de Tiendas ARTex como útil a la organización.

✓ **La organización brinda a los trabajadores: Véase Gráfico No. 15 Anexo No. 9**

Un 48.5% opinó que la organización brinda a sus trabajadores un ambiente cómodo para trabajar, a lo que se contrapone el 30.3% que arguye que la Entidad sólo facilita un lugar para trabajar. Un 21.2% afirma sin embargo, que la Red de Tiendas ARTex es un lugar que permite el desarrollo humano e intelectual.

✓ **El trabajo que hago dentro de la organización: Véase Gráfico No. 16 Anexo No. 9**

Es significativo que un 90% de los encuestados opine que el trabajo que realizan dentro de la organización contribuye al desarrollo de la economía, mientras un 9% prefiera manifestar que esta labor le ayuda en su desarrollo como persona.

✓ **Esta organización es: Véase Gráfico No 17 Anexo No. 9**

A esta aseveración el 90.9% de los encuestados no dudó en calificar como un lugar agradable para trabajar, a lo que se opone el criterio de un 6% que lo calificó como un lugar incómodo para trabajar. Un 3% manifestó una total falta de criterio, pues sólo considera este lugar como un medio de sustento, sin abrigar otro sentimiento hacia él.

✓ **Considero que la organización da a sus empleados el trato que merecen: Véase Gráfico No. 18 Anexo No. 9**

Este es otro de los puntos donde las opiniones se dispersan. Un 48.5% se manifestó a favor de esta afirmación, mientras que el 15.2% cree que sólo es así cuando le conviene a la Empresa. En el orden del 6.06% se manifiestan

aquellos que opinan que no se les da el trato merecido a los trabajadores; que casi nunca lo hacen o que exteriorizan la ausencia de criterios sobre el tema.

✓ **Me siento tratado en la organización: Véase Gráfico No. 19 Anexo No. 9**

Con relación al trato por parte de la organización a sus miembros, un 57.6% afirmó sentirse satisfecho con el trato recibido por parte de los superiores, mientras que un 6% acotó que el trato es diferenciado, beneficiando a algunos y discriminando a terceros. Comparativamente, un 6% afirma haber sido mejor tratado en otras organizaciones, a lo que se opone un 12.1% que siente lo contrario.

✓ **Variables intermedias: motivación, reconocimiento y relaciones personales**

3.3.2.4.3 Motivación

✓ **Los días de franco me siento molesto porque sé que al día siguiente hay que ir a trabajar: Véase Gráfico No. 20 Anexo No. 9**

A esta afirmación un 39.4% contestó negativamente, mientras que el 6% afirmó sentirse incómodo puesto que al otro día deben regresar al trabajo. Un 21% relativiza esta situación a cuestiones circunstanciales.

✓ **Las actividades que realizo en mi centro de trabajo: Véase Gráfico No 21. Anexo No. 9**

El 81.8 % opinó que las actividades que realizan en su centro de trabajo permiten su desarrollo personal y además manifiestan agrado por realizarlas, mientras que el 18.1% afirma ejecutarlas sólo porque forman parte de su trabajo. Es notable que ningún encuestado opinó que fueran una molestia para él.

- ✓ **Si pudiera tomar otro trabajo ganando lo mismo, lo tomaría: Véase Gráfico No. 22 Anexo No. 9**

Ante esta afirmación un 66.7% afirmó que se sienten satisfechos con su actual quehacer, por lo cual no lo haría. Un 12.1% manifestaron una actitud dubitativa, mientras que sólo un 6% manifestó que lo haría de inmediato.

- ✓ **Cuando tengo una idea que considero puede beneficiar a la organización: Véase Gráfico No. 23 Anexo No. 9**

El 57.6% manifestó que cuando tiene una idea que considera que puede beneficiar a la organización la comunica de forma inmediata. Un 30% no lo hace de forma sistemática, mientras que el 12.1% prefiere olvidarlas, pues nunca son tomadas en cuenta.

- ✓ **Si otra organización me ofreciera el mismo trabajo e igualdad de facilidades: Véase Gráfico No. 24 Anexo No. 9**

El 69.7% de los encuestados juzgó importante aclarar que sólo teniendo motivos muy fuertes aceptaría tal proposición, mientras que un 9% afirmó que se mantendría fiel a la organización y un número igual lo tomaría sin pensarlo.

112

3.3.2.4.4 Reconocimiento

- ✓ **Le gusta que le reconozcan los esfuerzos y sacrificios: Véase Gráfico No. 25 Anexo No. 9**

Un 78.8% afirmó que efectivamente, les gusta que se les reconozca cuanto hacen por la organización, mientras que un 15.1% se consideraron capaces de dar sin esperar recompensa. Sólo un 6% cree que depende de la coyuntura.

- ✓ **Para mí no es importante que la organización escuche mis opiniones pero: Véase Gráfico No. 26 Anexo No. 9**

Un 78.8% afirmó que sus opiniones aportan elementos importantes para la organización, mientras que un 15.1% cree que aunque las escucharan nunca las pondrían en práctica. El 6% opinó que, aunque den sus opiniones les ripostarían que no son viables.

✓ **¿Cómo se ocupan los puestos vacíos? : Véase Gráfico**

No. 27 Anexo No. 9

El 75.8% de la muestra cree que se escoge a quien lo merece según su experiencia, habilidad y servicio; mientras que el 12.1% de los sondeados corroboró la idea de que se contratan nuevos empleados y un número igual piensa que se ascienden a los antiguos empleados.

✓ **Cuando se me ocurre una idea que puede mejorar el
rendimiento de mi trabajo: Véase Gráfico No. 28 Anexo**

No. 9

El 57.8% de los inquiridos afirmó decirsele inmediatamente al Jefe y dejar en este la decisión de su aplicación. Mientras tanto un 15.1% afirmó quedarse callado puesto que no perciben eco en su preocupación por las necesidades de la Institución, un 12.1% afirmó comentarlo con sus compañeros de trabajo, mientras que un 9% se lo comenta al Jefe, pero sin mucha confianza en que se apliquen estas sugerencias.

113

3.3.2.4.5 Relaciones interpersonales

✓ **Mis compañeros entre sí son: Véase Gráfico No. 29
Anexo No. 9**

El 60.6% ponderaron a sus compañeros de trabajo como personas amables y colaboradoras, un 27.3% lo hace pensando además en que están comprometidos a ayudarse entre todos. El 9% de los encuestados plantearon que sus compañeros de trabajo son respetuosos, pero indiferentes unos de otros.

✓ **Cuando tengo un problema laboral: Véase Gráfico No. 30
Anexo No. 9**

El 63.6% de la muestra opinó que en estos casos consulta con su Jefe y tiene asegurada la ayuda. No opina así un 18.2% que manifestó inseguridad en los niveles de ayuda prestada por sus superiores y una cifra idéntica de

trabajadores que intenta resolver los problemas a su modo, sin consultarlo con nadie.

✓ **La relación que tengo con mi Jefe es: Véase Gráfico No. 31 Anexo No. 9**

El instrumento aplicado arrojó que un 72.7% de los indagados manifestó tener una relación con su Jefe basada en la cordialidad, mientras que el 12.1% la calificó de respetuosa, pero distante.

✓ **La confianza que tengo en mis compañeros de trabajo: Véase Gráfico No. 32 Anexo No. 9**

Un 78.8% manifestó tener mucha confianza en sus compañeros de trabajo, mientras que el 12.1% mantienen reservas sólo hacia algunos de sus camaradas.

✓ **La mayoría de mis compañeros de trabajo son: Véase Gráfico No. 33 Anexo No. 9**

La mayoría de los compañeros de trabajo son amistosos y colaboradores 78.8%, frente a un 18.1% que los califica de muy trabajadores pero desinteresados en los demás.

114

➤ **Variables finales: identificación con la Empresa y responsabilidad**

3.3.2.4.6 Identificación con la empresa:

✓ **Si pudiera cambiar de trabajo, lo haría por: Véase Gráfico No. 34 Anexo No. 9**

A la afirmación "Si pudiera cambiar de trabajo lo haría por...", el 63.6% afirmó no haberlo pensado, mientras que un 27.2% opinó que lo haría por un mejor salario. Es significativo resaltar que sólo el 3.03% aseveró que no lo haría.

✓ **Cuando tengo que decir donde trabajo, lo hago: Véase**

Gráfico No. 35 Anexo No. 9

El 100% de la muestra de los trabajadores de la Red de Tiendas ARTex, Sucursal Cienfuegos afirmaron que cuando son interrogados de esta forma manifiestan orgullo por pertenecer a ese colectivo.

✓ **Trabajar en esta organización me produce: Véase Gráfico**

No. 36 Anexo No. 9

De la misma forma trabajar en esta organización es motivo de orgullo, satisfacción y gusto para la totalidad de los encuestados.

✓ **Si me ofrecieran otro trabajo: Véase Gráfico No. 37**

Anexo No. 9

El 51.5% manifestaron que por nada del mundo se irían a trabajar a otro lugar, mientras que un 45.5% de los sondeados solo se irían si les ofrecieran algo mejor de lo que tienen y un 3% lo haría sin pensarlo dos veces.

✓ **Lo que más me gusta de trabajar en esta organización:**

Véase Gráfico No. 38 Anexo No. 9

El 66.7% mantiene que es un lugar estable para trabajar, mientras que un 27.3% afirman que los compañeros y Jefes hacen de todo para que sea agradable el clima de la organización. Sólo un 3% consideró que la empresa es un lugar de oportunidad de crecimiento personal.

3.3.2.4.7 Responsabilidad

✓ **Me hago cargo de todas las actividades que realizo en mi**

puesto de trabajo: Véase Gráfico No. 39 Anexo No. 9.

El 90.9% lo cree así. Mientras el 6% prefirió someterlo a su voluntad personal y un 3% opina que a veces se hace cargo de todas las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

✓ **Asisto puntualmente a mi trabajo: Véase Gráfico No. 40**

Anexo No. 9

Un 93.9% consideró buena su asistencia y puntualidad al trabajo puesto que manifiestan complacencia al hacerlo. El 3% reconoce la existencia de normas explícitas que implican el descuento y la afectación de la estimulación si no se cumple con este parámetro y un por ciento igual de encuestados opinó que haciendo esto no sería un buen ejemplo para los demás.

✓ **La información que me pide mi jefe inmediato superior:**

Véase Gráfico No. 40 Anexo No. 9

El 93.9% de los sondeados afirmó entregarla puntualmente, mientras que sólo un 6% necesitaba posteriormente agregarle cambios.

✓ **Cuando me dan responsabilidades ajenas a mis obligaciones, cumpla con ellas, sólo si: Véase Gráfico No.**

41 Anexo No. 9

El 42.4% de las personas escogidas para la muestra manifestaron que esta es una oportunidad para el aprendizaje, mientras que el 21.2% prefieren hacerlo sólo si éstas no intervienen en sus obligaciones. El 12.1% afirmó tomarla con entusiasmo, y un 6% las supeditaron a no alargar el horario laboral, en un primer caso y sólo porque le plantearon la exigencia y debe cumplirla, en un segundo caso respectivamente.

✓ **Lo que me mantiene apegado a esta organización es:**

Véase Gráfico No. 42 Anexo No. 9

Ante esta pregunta los trabajadores encuestados consideraron en un 72.7% que el motivo fundamental por el cual permanecen en la Red de Tiendas ARTex de la Sucursal Cienfuegos es la satisfacción que sienten por el trabajo que realizan, mientras tanto un 12.12% manifiesta que sus compañeros de trabajo son muy solidarios y ello justifica su presencia en la organización, una cifra similar plantea que el estilo de liderazgo les permite tener la autoestima alta y finalmente un 3% lo hace por el salario y las retribuciones que poseen.

Los diferentes métodos e instrumentos investigativos aplicados permitieron arrojar los **valores y creencias** que rigen el comportamiento de los miembros de la organización y que son manifestación de su cultura: lealtad con los objetivos organizacionales, amabilidad y atención a las necesidades del cliente, compromiso con las tareas, solidaridad y cooperación entre sus miembros, profesionalidad y sentido de pertenencia.

La **puntuación del clima interno** se obtuvo atendiendo al criterio siguiente:

Respuestas que expresen una situación satisfactoria – 4 puntos.

El total de las encuestas aplicadas ofreció que 33 ítems de los 35 ítems positivos posibles, son los que contienen los mayores porcentos expresando situaciones satisfactorias.

Atendiendo a la escala establecida para las situaciones satisfactorias se alcanzan 132 puntos, de los 140 puntos totales posibles de obtener; lo que determina que la **puntuación que corresponde al clima interno es de 132/140 puntos.**

117

3.3.2.5 Evaluación del flujo de la comunicación:

En dependencia del porcentaje de respuestas a los ítems que refieren el equilibrio al flujo de comunicación y la sinceridad en cuanto a la aceptación de los flujos de comunicación, entre las respuestas a la variable comunicación del Cuestionario de Clima Interno (Anexo No. 3). El porcentaje resultante se calificará siguiendo puntuación a la escala siguiente: 0-20 % = 6 puntos; 21-40 % = 12 puntos; 41 – 60 % = 18 puntos; 61 – 80 % = 24 puntos; 81 – 100 % = 30 puntos por cada pregunta. Total 60 puntos.

El análisis de los flujos de comunicación formales de la organización muestra que al 51.5% de los encuestados les resulta equilibrado el flujo de comunicación descendente, ascendente y horizontal en tanto el 30.3% apreció que la comunicación es en gran medida de manera descendente y en ocasiones ascendente, sólo el 17.5% opinó que en la comunicación prima el criterio en gran medida de manera descendente y ocasionalmente ascendente.

En referencia a cuán exacta resulta la comunicación ascendente, es decir, aquella que fluye de los empleados a los superiores y permite la retroalimentación o *feedback*, el 48.5% declaró que casi siempre, el 24.2% opinó que a veces mientras que sólo el 6% opinó que a menudo y el 9.09% estimó que casi nunca.

En cuanto a la aceptación por parte de los miembros de la organización sobre la comunicación emitida por los superiores el 54.54% la acepta sinceramente, un 15.5% con cautela en tanto el 6.06% declara con sospecha e igual número con indiferencia.

En dependencia del porciento de respuestas a los ítems que refieren el equilibrio del flujo de comunicación y la sinceridad en cuanto a la aceptación de los flujos de comunicación, merece la calificación de 18 puntos por el equilibrio y 18 puntos por la sinceridad según la escala de puntuación utilizada, totalizando 36 puntos de un total de 60 posibles.

Por tanto la evaluación que recibe los flujos de comunicación es de 36/60

118

Evaluación de la Macro variable Autoimagen: /350 puntos.

- **Valoración de los Recursos Humanos: /50 puntos.**
- **Evaluación de la Cultura Corporativa: /100 puntos.**
- **Análisis del Clima Interno: /200 puntos.**

3.4 IMAGEN INTENCIONAL DE LA RED DE TIENDAS ARTex:

3.4.1 Valoración de la Imagen mediática

Durante el mes de marzo se escuchó el programa "Revista Dominical" de Radio Ciudad del Mar donde se pudo constatar la continuidad de la sección "ARTex en la Revista" donde la subgerente de desarrollo e Imagen de la Sucursal intervino promocionando los discos en existencia en la Red de Tiendas. Puede destacarse que desde el mes de enero comenzó a salir al aire por el telecentro Perlavisión la sección "La Música en Imágenes" donde se promocionan videos clip en venta en la red. La aparición de la sección el último martes del mes de marzo mostró buena calidad con la incorporación de diseño

de presentación de la sección lo que contribuye a su buena imagen y posicionamiento en el público.

En el programa "Intermedio" de Perlavisión se dieron a conocer los 2 desfiles de moda efectuados con la intención de promocionar las rebajas de precios de confecciones de las líneas "Natural Cuba" y "Compay Segundo".

Evaluación de la información transmitida por la Radio: 25/25 puntos.

Evaluación de la información transmitida por la TV.: 25/25 puntos.

Valoración de la imagen mediática: 50/ 50 puntos.

3.4.2: Valoración de la Imagen en el entorno:

3.4.2.1 Análisis del público externo comprendido en el Plan de Comunicación

Se corroboró la existencia de un Plan de Comunicación que según lo establecido se determina de manera anual según el presupuesto aprobado para el mismo. Dicho plan se estimó siguiendo el mapa de públicos definido en la organización, tanto interno como externo, al cual se le distribuye el presupuesto según el nivel de importancia con el criterio del coeficiente de comunicación necesaria (Cn) acorde a la estrategia de comunicación definida. Los principales públicos externos se encuentran reflejados en dicho plan.

La evaluación correspondiente es de **50/50 puntos.**

Valoración del empleo de Relaciones Públicas con el público externo.

Siguiendo las diferentes categorías del repertorio de público externo definido en el mapa de públicos se le realizaron diferentes entrevistas.

Segmento de Público integrado por Proveedores.

El Principal proveedor de la Red de Tiendas ARTex es **Comercial Lauros** unidad de negocios de ARTex S.A que como se recoge en la caracterización de la entidad, además de la importación y exportación se dedica a la

distribución nacional de productos culturales varios fungiendo como principal eslabón del canal vertical de distribución de la empresa. Sus almacenes distribuyen además productos de otras unidades de negocios de la propia ARTex S.A como **Ediciones Cubanas y Bis Music**. En informe que aborda resultados de la visita de Trabajo de la vicepresidencia comercial de Casa Matriz a la Sucursal, donde participaron representantes tanto de la misma como de las divisiones anteriormente citadas; (entre ellos: Rolando Verdés Vicepresidente Comercial Casa Matriz; Yaseer Cardosa Gerente Comercial Lauros, Pastor Hernández Gerente Comercial. Bismusic, Esther A. Fernández Especialista de Compras comercial Lauros y Margarita Hernández Especialista Ediciones Cubanas) se reconoce que en recorrido realizado a los Bazares del municipio de Cienfuegos, dos puntos de venta de Municipios y el Almacén Provincial se registra un buen criterio de la Red de Tiendas ARTex, la totalidad de establecimientos mostraron una favorable exhibición de productos, particularmente en Virginia en el municipio Aguada de Pasajeros existe muy buena representación y organización por gamas de productos y colores, se plantea el reto de enfrentar las situaciones que hoy en día se presentan respecto a contracción del mercado y dificultades en la oferta de productos como consecuencia de la crisis económica, manteniendo la exhibición de todo el surtido en existencia y prestando el máximo esfuerzo en la gestión de venta. Se aprecia en la Sucursal un buen trabajo con respecto a la discografía, especialmente, la adecuada gestión en cuanto a distribución y exhibición del producto, dando solución a la escasez de mobiliario especializado en este sentido, en cuanto a la literatura se recomienda tratar de rentabilizar al máximo el espacio que ofrece el escaso mobiliario disponible para ello y logrando exhibir la totalidad de títulos.

Se esperan cambios para el segundo semestre del presente año respecto a criterios de compra en el exterior por parte de Comercial Lauros, un mejor equilibrio en las líneas que se comercializan, especialmente Natural Cuba, respecto a calidad y variedad en talla y recuperar el surtido de confecciones infantiles. Subsanan errores privilegiando en las compras el aspecto cualitativo

al cuantitativo y aprovechar al máximo los recursos financieros disponibles nivel de empresa.

Constituyen proveedores considerables los **Artesanos Locales asociados a la ACAA**, quienes entregan a venta en comisión sus producciones y con quien se establece relaciones contractuales y financieras que por su número y significación para el objeto social de la Empresa son de gran importancia. De las entrevistas practicadas a 10 artesanos (Anexo No 11) pudimos corroborar que como promedio mantienen relaciones comerciales con la Institución hace un promedio de 6 años. Valoran de bien el proceso contractual, así como el proceso de recepción de mercancías y el pago que se realiza puntualmente el segundo martes de cada mes. Se recomienda ampliar los espacios de exposición de los productos del genérico de artesanía en los establecimientos comerciales de la Red.

Segmento de público integrado por Organizaciones rectoras y políticas, así como líderes de opinión.

121

Como miembros de este público fueron entrevistados Caridad Abreu Ruiz, Directora Provincial de Cultura, Orlando García Martínez, presidente de la U.N.E.A.C. y Mayra Rodríguez Mejía, miembro del Buró PCC Provincial que atiende la actividad cultural; los cuales opinan que la Red de Tiendas ARTex en Cienfuegos cumple con sus obligaciones sociales porque ofrece además de importantes ingresos para el desarrollo del sector de la cultura, un producto cultural auténticamente cubano en consecuencia con la misión para la que fue creada. Además consideran que la imagen que tiene la Red de Tiendas ARTex antes sus clientes es coherente y reconocida, con un personal profesionalmente preparado que actúa más que como vendedores como verdaderos promotores culturales y dan prestigio a la institución favoreciendo el posicionamiento de sus ofertas en el público nacional e internacional. Recomiendan los funcionarios la apertura a artistas de la plástica de la localidad, que pudieran insertar sus obras en la línea de productos Arte en Casa.

Segmento de públicos integrado por clientes.

Como ya se pudo constatar en el Cuestionario de Satisfacción del Cliente. (Anexo 4 y 5) la percepción que tienen los clientes del establecimiento es positiva en un 97,7% , de los Bazares y en el 100% de los Puntos de Venta.

Evaluación de la Macro variable Imagen Intencional: 150/150 puntos.

- Imagen mediática: 50/50 puntos.
- Imagen en el entorno: 100/100 puntos.

Evaluación total de la Imagen Intencional: 150/150 puntos.

Evaluación total de la Imagen Corporativa y ubicación en el cuadrante.

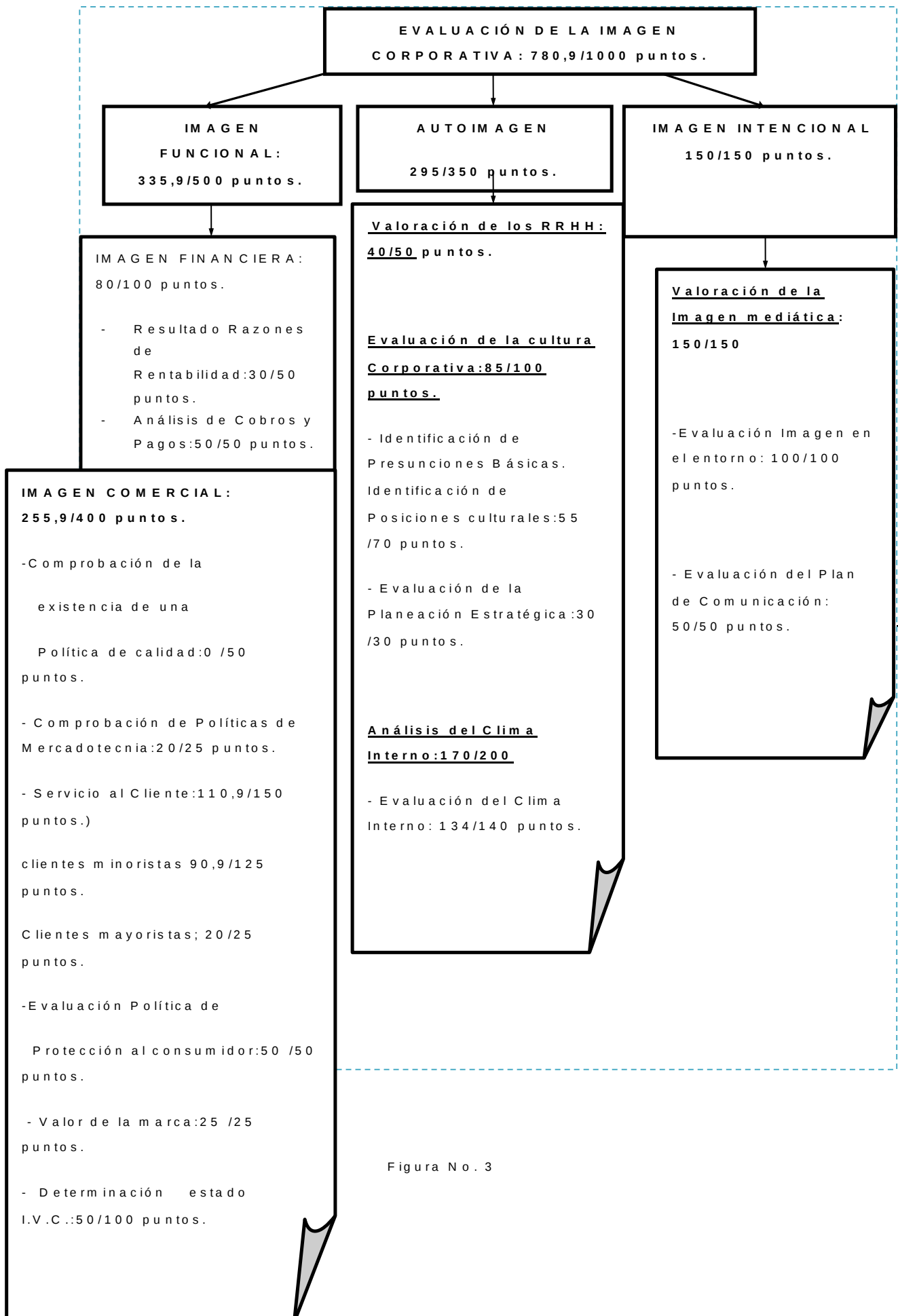


Figura No. 3

Matriz Imagen interna – Imagen Externa.

IMAGEN INTERNA ALTA IMAGEN EXTERNA BAJA III	 IMAGEN INTERNA ALTA IMAGEN EXTERNA ALTA IV
IMAGEN INTERNA BAJA IMAGEN EXTERNA BAJA I	IMAGEN INTERNA BAJA IMAGEN EXTERNA ALTA II

Considerando para la categoría IMAGEN INTERNA la puntuación resultante de la variable Autoimagen y para la IMAGEN EXTERNA la puntuación resultante de las variables Imagen Funcional e Imagen Intencional de acuerdo con la clasificación diseñada al efecto.

- IMAGEN INTERNA = 350 Autoimagen.
 - ✓ Hasta 105 puntos ----- situación peligrosa.
 - ✓ De 106 puntos a 230 puntos ----- situación aceptable.
 - ✓ De 230 puntos a 350 puntos ----- situación correcta.
 - ✓ Si se obtiene – de 175 puntos = IMAGEN INTERNA BAJA
 - ✓ Si se obtiene + de 175 puntos = IMAGEN INTERNA ALTA
- IMAGEN EXTERNA = 650 puntos (Imagen funcional = 500 + Imagen Pública = 150)
 - ✓ Hasta 210 puntos ----- situación peligrosa.
 - ✓ De 211 puntos a 430 puntos ----- situación aceptable.
 - ✓ De 430 puntos a 650 puntos ----- situación correcta.
 - ✓ Si se obtiene – de 325 puntos = IMAGEN EXTERNA BAJA
 - ✓ Si se obtiene + de 325 puntos = IMAGEN EXTERNA ALTA

Conclusiones del capítulo

1. La evaluación de la Imagen Corporativa total la Red de Tiendas ARTex, perteneciente a la Sucursal Cienfuegos es de 780,9/1000 puntos. La calificación obtenida demuestra que la imagen que posee la Institución ante sus públicos es positiva, pero muestra a su vez la distancia que existe entre la imagen real y la deseada.

2. La evaluación de los procesos funcionales: financieros y comerciales: 335,9/500 puntos, así como de la imagen intencional: 150 puntos, de la Red de Tiendas ARTex permite concluir que debido a la alta puntuación que se obtiene en las diferentes categorías de análisis la imagen externa se califica del alta. Entre otros aspectos coadyuvaron a este resultado la positiva balanza de cobros y pagos que posee la Sucursal, así como las políticas de mercadotecnia que aplicadas. La alta puntuación que alcanzó el servicio al cliente minorista y mayorista, así como una política de protección al consumidor bien diseñada y un valor de marca consolidado.

3. La autoimagen de la Red de Tiendas ARTex alcanza los 295/300 puntos por lo que posee una Imagen Interna alta, según la matriz de ubicación de la imagen de la Institución. Entre los elementos que permiten a la organización exhibir este resultado está el poseer una cultura corporativa consolidada y una planeación estratégica efectiva. Por otro lado se destaca un clima laboral positivo y flujos de comunicación equilibrados.

Conclusiones

1. La gestión empresarial de la imagen corporativa es una función de management puesto que es una variable competitiva, considerada como un supervalor, que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos. Consta de tres etapas: la definición de la estrategia de imagen, la configuración de la personalidad corporativa y la gestión de la imagen a través de la comunicación. Para definir la estrategia de imagen es imprescindible la realización de la Auditoría de Imagen y la puesta en marcha del Observatorio permanente de la Imagen Corporativa.
2. La metodología para realizar la Auditoría de Imagen de Justo Villafañe se considera la más avanzada en tanto logra integrar de manera correlacional las diferentes variables que componen la Imagen Corporativa, mostrando la naturaleza dinámica de la misma dada por el carácter cambiante que le atribuye a los atributos que la componen y la reinterpretación del sentido que los mismos tienen para la organización. Se sirve además del doble carácter de la investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, lo que permite llegar al conocimiento, control y transformación de la imagen corporativa.
3. La identificación, análisis y evaluación de las diferentes dimensiones que conforman la Imagen Corporativa, es decir, imagen funcional, autoimagen e imagen intencional, permitieron descifrar el comportamiento de cada una de las variables que integran estos procesos, de forma tal que se pueda intervenir en ellas para facilitar la cualificación positiva de la imagen y reputación corporativa de la Red de Tiendas ARTex, de la Sucursal Cienfuegos.
4. La calificación que obtiene la imagen funcional es de 335 puntos, mientras que la imagen intencional obtiene el máximo de la puntuación propuesta, lo que nos permite afirmar que la Red de Tiendas ARTex posee una imagen externa alta; mientras tanto, la dimensión autoimagen obtuvo 295 puntos, lo que sitúa la imagen interna de la Institución en un nivel alto. La evaluación de la Imagen Corporativa total de la Red de Tiendas ARTex es de 780.9/1000 puntos, lo que demuestra que aún cuando la situación de esta es favorable, falta por gestionar mediante la comunicación la imagen corporativa de la Institución.

Recomendaciones

1. Utilizar el diagnóstico practicado a Red de Tiendas ARTex como base para la confección de un Plan Estratégico de Comunicación así como la determinación de acciones consecuentes, de forma tal que contribuya a incrementar la cualificación positiva de la imagen y la reputación corporativa de la misma.
2. Realizar periódicas auditorías de imagen en esta línea de negocios con el fin de implementar el Observatorio Permanente de la Imagen Corporativa, utilizándolo como un instrumento eficaz de evaluación y control de la imagen, lo cual coadyuvará a la consecución de una buena reputación corporativa.
3. Que el resultado de esta investigación, así como la Auditoría practicada en el Centro Cultural "El Cubanísimo" sirva de basamento para el desarrollo de un Manual de Comunicación Corporativa en la Implementación del Sistema de Comunicación dentro del perfeccionamiento empresarial a la que está llamada la Sucursal ARTex.S.A Cienfuegos.
4. Diseñar el Manual de Identidad Visual Corporativa partiendo del diagnóstico del estado actual de la identidad visual contenido en el informe de la investigación.
5. Aprovechar la presente investigación como referente metodológico para similares diagnósticos en el resto de los establecimientos de la Red de Tiendas ARTex del territorio nacional.

Bibliografía

Aaker, D y George, S (1989). *Investigación de Mercados*. México: Mc Graw Hill.

Álvarez Durán, Y (2000). *Imagen Corporativa. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico*. La Habana: Ciencias Sociales.

Álvarez, Tomás y Caballero, Mercedes (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*: Paidós.

Amorós, E (2007). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Perú: Escuela de Economía USAT, Lambayeque.

Andrade, H (1997). *Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación*. México: Trillas.

Betancourt Tang, J.R (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia el Cuarto Paradigma*. Obtenido el 17 enero 2009, de www.eumed.net/libros/2006c/220/

Capriotti, P (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.

Cháves, N (1994). *La imagen corporativa*. Barcelona: G. Gilli.

Cháves, N (1998). *La imagen corporativa*. Barcelona: Gustavo Pili.

Chiu, A y González, A (2007). *Auditoría de Imagen y Comunicación para las líneas de productos Natural Cuba y arte en Casa de la División Comercial LAUROS, y propuesta del Plan de Comunicación en el año 2008*. La Habana: Tesis de Licenciatura, Facultad de Comunicación.

Costa, J (1989). *Imagen Global: Evolución del Diseño de identidad*. Barcelona.

Costa, J (1992). *Identidad Corporativa y Estrategia de Empresa*. Barcelona: CEAC.

Costa, J (1995). *Imagen Pública, una ingeniería social*. España: Fundesco.

Costa, J (2001). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Dowling, G (1994). *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. London: Kogan

Durán, P (n.d).Desarrollo Organizacional. Obtenido el 12 diciembre 2008, de <http://www.gestio.polis.com>

Etkin, J y Schvarstein L (1989). *Identidad de las organizaciones*. Bs. As: Paidós.

Fernández, C (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Ferré, J (1998). *Enciclopedia de Marketing y Ventas*. Barcelona: Océano.

Formanchuk, E (2001). *Comunicación Interna, Externa e Imagen Corporativa: Nuevos Paradigmas para una economía global*. Argentina: AD RHA.

González, G (1990). *Imagen, Diseño y comunicación corporativa*. La Habana: Pablo de la Torriente.

Goldhaber, G (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.

Hernández, R (2003). *Metodología de la investigación*. La Habana: Felix Varela.

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.

Martí, L. A. (1997). *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Colecciones Bosch Comunicación.

Martínez, P (n.d). *Comportamiento*. Obtenido el 12 diciembre 2008, de <http://www.gestio.polis.com>

Medina Kóslova, Y (2008). *Diagnóstico de Imagen Organizacional del Cabaret Costa Sur Cienfuegos*. Cienfuegos: Tesis de Licenciatura en Comunicación Social.

Melo, R y Zamora L.M (2005). *Auditoría de Imagen a la Oficina central del Banco Popular de Ahorro*. La Habana: Tesis de Licenciatura, Facultad de Comunicación.

Oviedo, A y Montero, A (2004). *Auditoría de Imagen Transtur Rent a Car*. La Habana: Tesis de Licenciatura, Facultad de Comunicación.

Regouby, Ch. (1988). *La Comunicación Global. Cómo construir la imagen de una Empresa*. Barcelona, España: Gestión.

Rodríguez Molina, Y y León Sañudo, Y (2003). *Auditoría de Imagen OEE Oro Rojo Comercializadora de Productos Cárnicos*. La Habana: Tesis de Licenciatura, Facultad De Comunicación.

Sanz de la Tajada, L. A (2006). *Identidad e imagen de las organizaciones*. Ciudad de La Habana: Curso de Doctorado en Comunicación.

Sanz de la Tajada, L. A (1997). *La importancia de la comunicación para la empresa. En Jornada sobre relaciones entre la empresa y los medios de comunicación*. (Fotocopia), Valladolid.

Sanz de la Tajada, L. A (1996). *Auditoría de la imagen de empresas. Métodos y técnicas de estudio de la imagen, Síntesis*. España: ESIC.

Sanz de la Tajada, L. A (1994). *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa: Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. España: ESIC.

Semprini A (1995). *El marketing de la marca: una aproximación semiótica*. Buenos Aires: Paidós.

Shein, H. E (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*.

Sheinsohn, D (1997). *Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.

Smith, A (1966). *Communication and Culture (Readings in the codes of human interaction)*. New York: Holt, Rinehart y Winston.

Souza, A. (n.d). *Cultura Organizacional*. Obtenida el 10 de enero de 2009, de <http://www.pa-partners.com/>

Tejada Palacios, L (1987). *Gestión de la imagen corporativa*. Colombia: Norma.

Trelles, I (2001). *Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelacionados*. Revista Espacio, no 5, pp. 38-40.

Trelles, I (2004). *Comunicación Organizacional*. La Habana, Cuba: Félix Varela.

Trelles, I., Meriño, J y Espinosa, A (2005). *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas*. La Habana, Cuba: Félix Varela.

Valdés Florat, M, Iglesias Huerta, E (n.d) *Relación Imagen interna – Imagen externa: un instrumento para la transformación cultural*. Obtenida el 10 de diciembre de 2008, de www.Gestiopolis.com

Van Riel, CBM (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Villafañe, J (1993). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J (2000). *El estado de la publicidad y el corporate en España*. Madrid: Pirámide.

Waterman, R y Peters, T (1992). *En busca de la Excelencia*. Colombia: Presencia Ltda.

Wilkin, I (1990). *La nueva comunicación*. Barcelona: Kairos.

Anexo No.1

Cuestionario de Identificación de presunciones básicas.

REFLEXIONES	V	F	%
1 - RELACION CON LA NATURALEZA			
La organización mantiene una proyección de cuidado hacia el entorno ambiental. (Creencia)			
Los miembros de la organización le conceden gran significación el cumplimiento de las políticas, procedimientos y prácticas para evitar la contaminación al entorno ambiental (Valor)			
La organización cuenta con políticas, procedimientos y prácticas que le permita el cumplimiento de sus objetivos empresariales en una relación armónica y de protección al medio ambiente (Norma)			
La organización sanciona a aquellos miembros que incumplen las políticas, Para preservar el medio ambiente (Norma) Los miembros de la organización se ocupan de clasificar los desechos de la actividad de ventas para evitar la contaminación medio ambiental (Comportamiento)			
Los miembros de la organización cumplen las políticas, procedimientos y prácticas medioambientales aunque con ello se ponga el riesgo del cumplimiento de algunos de sus objetivos empresariales. (Actitud)			
2 - RELACION CON LA NATURALEZA DE LA REALIDAD Y			

L A V E R D A D (t i e m p o / e s p a c i o)			
La tendencia predominante en la organización en el manejo de conflictos y la toma de decisiones transita por la discusión de los problemas y el esfuerzo por encontrar las mejores soluciones sobre la base de las opiniones personales de los líderes y de los juicios establecidos por las autoridades (C reencia)			
La tendencia predominante en la organización en el manejo de conflictos y la toma de decisiones transita por la discusión de los problemas y el esfuerzo por encontrar las mejores soluciones sobre la base de datos objetivos, las opiniones de expertos y los resultados de investigaciones. (C)			
Los miembros de la organización valoran altamente las decisiones de la dirección porque consideran que son el resultado del análisis profundo de las causas y condiciones desarrollado mediante procesos consultivos en los que ellos también han aportado criterios y soluciones. (V a l o r _ D i r . P a r t i c .)			
La dirección desarrolla procesos de consulta permanente con sus miembros con el objetivo de adoptar la decisión más eficiente y eficaz. (N o r m a)			
Los representantes de los miembros de la organización participan permanentemente en los órganos de dirección y en las sesiones de trabajo de los			

órganos colegiados se debaten las demandas e insatisfacciones de los trabajadores (Norma)			
Los miembros de la organización aceptan sinceramente las decisiones de la dirección porque reconocen que ellas son la expresión de un proceso participativo en el que se ha encontrado la mejor decisión posible. (Actitud)			
Los miembros de la organización con independencia de su jerarquía dentro del organigrama se acercan con frecuencia a los dirigentes para proponer sugerencias que permitan mejorar el rendimiento de los procesos laborales, convencidos de que éstas serán escuchadas y de ser viables, aplicadas. (Norma)			
En la organización, la práctica más extendida para el análisis de los problemas es el seguimiento de métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas tomando en consideración los órganos colegiados de dirección. (Comportamiento)			
Los miembros de la organización consideran que al adoptar las decisiones significativas la visión generalmente se orienta a la manera en que las cosas se hacían en el pasado. (Creencia)			
Los miembros de la organización consideran que			

al adoptar las decisiones significativas la visión generalmente se orienta a la solución contingente de los problemas. (Creencia)			
Los miembros de la organización consideran que al adoptar las decisiones significativas ésta generalmente se orienta hacia una visión estratégica de futuro, se trabaja para el mañana. (Creencia)			
Los miembros de la organización creen que el tiempo es dinero, por lo tanto hay que maximizar su utilización en función de la cantidad de cosas que deben hacerse. (Creencia)			
En la organización se trabaja todo el tiempo, prácticamente no se dispone de oportunidades para fomentar y desarrollar espacios sociales que permitan las relaciones humanas. (Comportamiento)			
Los miembros de la organización creen que en la organización no importa tanto el tiempo empleado cómo lo que llega a hacerse. (Creencia)			
Los miembros de la organización creen que las mejores oficinas están destinadas a las personas que poseen mayor jerarquía o responsabilidades más significativas para la organización. (Creencia)			
Los miembros de la organización sienten la distancia psicológica con respecto a aquellos que ocupan las posiciones jerárquicas superiores. (Creencia)			

La mayoría de los miembros de la organización se siente a gusto con el espacio físico del establecimiento y con las áreas de uso social.(A ctitud)			
3 - RELACION CON LA NATURALEZA DEL GENERO HUMANO			
En la organización se estimula al crecimiento profesional y humano de sus miembros mediante el aprendizaje continuo y la motivación al trabajador por la esencia de la actividad que realiza, así como por el profesionalismo y la calidad con que realice sus funciones.(C reencia)			
En la organización se estimula el esfuerzo por la relación que existe entre las políticas de recompensas y castigos, especialmente por las asociaciones que ésta posee con las retribuciones salariales. (C reencia)			
La organización cuenta con un Reglamento Disciplinario que contiene las disposiciones y obligaciones para todos los miembros y sus respectivas sanciones para los incumplimientos.(N orma)			
La organización cuenta con un Reglamento para desarrollar todas las acciones de estímulo moral y material a los miembros.(N orma)			
Los miembros de la organización sienten que la aplicación que se hace del Reglamento Disciplinario es útil para garantizar la disciplina y eficiencia, corregir las desviaciones en el comportamiento de los trabajadores.(A ctitud)			

Los miembros de la organización cumplen satisfactoriamente con el Reglamento Disciplinario porque consideran que las obligaciones que éste contiene son justas y garantizan un adecuado comportamiento de los trabajadores. (Comportamiento)			
Los dirigentes se preocupan de que los subordinados entiendan y hagan bien su trabajo, le conceden tiempo al aprendizaje. (Comportamiento)			
La organización procura que cada trabajador sea responsable de la profesionalidad y excelencia con que cada quien realiza sus labores. (Comportamiento)			
En el análisis de los problemas que atañen a la organización con mucha frecuencia la posición que adoptan algunos de los involucrados no es sincera.			
Todos los miembros de la organización valoran altamente el profesionalismo con que son capaces de ejecutar todas sus acciones y la necesidad de mantener una política de mejora continua en todos los procesos de venta. (Valor - excelencia - mejora continua)			
Cada miembro de la organización sabe que la actividad que realiza es importante para alcanzar los resultados y por ello no escatima esfuerzo para cumplir con excelencia y profesionalismo cada una de sus obligaciones. (Comportamiento)			
Los miembros de la organización no escatiman			

esfuerzos para cumplir con sus obligaciones porque saben que podrían ser sancionados como consecuencia de sus incumplimientos. (Comportamiento)			
Los miembros de la organización se sienten comprometidos con realizar su trabajo con calidad, profesionalismo e introducir mejoras continuamente en los procesos de venta. (Actitud)			
Los miembros de la organización se mantienen actualizados en sus áreas de trabajo y sienten la necesidad de aportar soluciones novedosas y creativas a los problemas. (Actitud)			
La organización se preocupa de hacer coincidir las metas personales y las de la empresa, equilibrando los resultados y recompensas. (Norma)			
En la organización se satisfacen a los miembros no sólo a través del dinero sino también creando un clima laboral satisfactorio. (Creencia-Motivación)			
Los miembros de la organización valoran altamente el compromiso moral que tienen con sus líderes, esto los impulsa a colaborar con todas las tareas y asumen esta relación moral como el sostén de la organización. (Valor)			
Cuando hay un reto para la organización se enfatizan las alianzas de cooperación entre todos los miembros. (Comportamiento)			
4 - RELACION CON LA NATURALEZA HUMANA FRENTE			

AL ENTORNO			
Los miembros de la organización creen que lo primordial en la organización es las orientación a las tareas. (Creencia)			
Los miembros de la organización creen que lo decisivo en la org. es la orientación al adecuado balance que integra los objetivos empresariales mediante las tareas, las relaciones humanas y los intereses personales. (Creencia)			
Los miembros de la organización creen que ésta se orienta a la satisfacción de sus intereses personales. (Creencia)			
Los miembros de la organización creen que lo primordial en la organización es la orientación a las relaciones humanas y familiares. (Creencia)			
5 - SOBRE LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS			
Relaciones con el poder			
En la organización los jefes consideran que quienes detentan el poder deben ayudar a quienes no lo poseen. (Creencias)			
En la organización se considera que deben gobernar los más capaces. (Creencias) En la organización poseen el poder quienes han demostrado más talento y capacidad y por eso han sido promovidos. (Creencias)			
En la organización los jefes consideran que el poder está para ejercerlo (Creencias. Actitud)			
En la org. se cree que el poder se comparte entre todos los miembros. (Creencias)			

En la organización se desarrollan sistemáticamente procesos consultivos que demuestran una dirección participativa (Comportamiento)			
En la organización se cumplen todas las normas y procedimientos establecidos para el desarrollo de los procesos de toma de decisiones colegiadas.			
(Normas)			
Relaciones humanas			
Las relaciones humanas dentro de la organización se construyen sobre la base del consenso entre líderes y seguidores quienes están moralmente comprometidos e identificados con la empresa. (Creencia)			
Las relaciones humanas dentro de la organización se sustentan en la defensa ante la autoridad. (Creencia)			
Las relaciones humanas dentro de la organización se fundan alrededor de los grupos de trabajo. (Creencia)			
Los miembros de la organización valoran el manejo adecuado de las relaciones personales y se preocupan de desarrollar alianzas de cooperación para cumplir con las metas empresariales. (Comportamiento)			
La organización cuenta con normas que promueven la racionalidad y viabilidad de los procesos laborales cotidianos y la adopción de nuevas tecnologías para respaldar la calidad de los servicios. y productos			

que se ofrecen así como su gestión empresarial en general.(Norma)			
En la organización se estimula a los trabajadores que demuestran calidad y profesionalismo en su quehacer			
Cada miembro de la organización reconoce que su trabajo debe orientarse a la satisfacción de las necesidades y demandas de los clientes, por eso con independencia de su posición jerárquica en el organigrama se esfuerza por hacerlo con creatividad y complacencia.			
La organización estimula y recompensa a quienes trabajan con profesión y se esfuerzan en aras de la calidad, premia a quienes aportan sugerencias valiosas al desempeño eficiente de sus procesos.	Autor: Colossus User		

Anexo No.2

Cuestionario de posiciones culturales.

Posición ante el cliente	N u l o	P o c o	S u f i c .	A l t o	M . A
Grado de conocimiento de los problemas del cliente					
Nivel de solución para las demandas de los clientes					
Rapidez con que se ofrece respuesta a los clientes					
Cantidad de recursos humanos dedicados a los clientes					
Formación de base y técnica del personal de servicio					
Nivel de conocimiento del encuestado de las insatisfacciones del cliente					
Posición ante el personal	N u l o	P o c o	S u f i c .	A l t o	M . A .
Grado de confianza en los mandos intermedios					
Grado de confianza en los trabajadores de la tienda					
Grado de confianza y consulta mutua e/ jefes y subordinados.					
Frecuencia del trabajo en equipo					
Criterios transparentes en las promociones y ascensos					
Importancia de la formación y capacitación a mandos intermedios					
Importancia de la formación y capacitación a trabajadores					
Posición ante los resultados del servicio que se ofrece	N u l o	P o c o	S u f i c .	A l t o	M . A .
Disposición de los trabajadores para cumplir los criterios de calidad					
Disposición de los trabajadores en cuanto a la solución de los prob.					

Conocimiento de los mandos de los problemas que impiden el trabajo					
Conocimiento de los trabajadores de los problemas que impiden el trabajo					
Conocimiento de los mandos intermedios de las insatisfacciones de clientes.					
Disposición de los mandos interno para dar respuesta a las insatisfacción.					
Posición ante la mejora de los procesos y la innovación	N u l o	P o c o	S u f i c .	A l t o	M . A .
Predisposición al cambio y la mejora					
Mentalidad de experimentación para mejorar los procesos					
Existencia de líderes creativos					
Nivel de introducción de mejoras en el servicio					
Nivel de información valiosa que posee y puede redundar en mejoras					
Significación que tiene para el encuestado que consideran sus opiniones					
Posición ante los costos	N u l o	P o c o	S u f i c .	A l t o	M . A .
Mentalidad de ahorro					
Información econ. que posee el encuestado para contribuir al ahorro					
Se siente el encuestado responsable de los resultados Económicos de Tiendas Artex Centro Cultural.					
Posición ante la Empresa	N u l o	P o c o	S u f i c .	A l t o	M . A .
Grado de identificación De los trabajadores de la tienda con los objetivos de la Empresa					
Grado de lealtad de los trabajadores de la tienda a la Empresa.					

Actitud comportamiento constructivo ante los conflictos.					
Nivel de solidaridad entre los trabajadores de la tienda para respaldar a la Empresa.					
Grado de compromiso de los trabajadores para la solución de los problemas.					
Siente el encuestado que lo consideran para las decisiones					
Posición ante la tecnología	N u l o	P o c o	S u f i c .	A l t o	M . A
Orientación que existe para la aplicación de la tecnología					
Nivel tecnología de la tienda en comparación con la competencia					
Nivel de inversiones en tecnología que posee la tienda en relación con la competencia.					

Anexo No. 3

Cuestionario de clima interno.

Si pudiera cambiar de trabajo, lo haría por:		Por ciento
mejor salario		
otro puesto		
no lo haría		
no lo he pensado		
Los días franco me siento incomodo:		
si		
no		
algunas veces		
Cuando tengo que decir donde trabajo.		
lo hago con orgullo		
lo hago con indiferencia		
refiero no decir y cambio el tema		
Las actividades que realizo en mi centro de trabajo		
las hago porque forman parte de mi contenido		
me gustan y me permiten el desarrollo		
son una molestia		
La supervisión que recibo de mi jefe:		
me incomoda porque no le aporta sugerencias a mi trabajo		
me gusta, siento que se interesa en lo que hago		
me da igual, si me supervisa o no		
Mi espacio de trabajo es:		
agradable y cómodo para trabajar		
incómodo y lleno de limitaciones		
con limitaciones pero me gusta		

Desagradable		
Si pudiera tomar otro trabajo, ganando lo mismo, lo tomaría?		
no, me siento satisfecho en este trabajo		
si, inmediatamente lo haría		
no se si lo haría		
Considero que mi trabajo:		
aporta utilidad a la organización		
no es tan necesario a la organización		
no se si es importante		
Cuando tengo una idea que considero puede beneficiar a la org.		
lo comunico inmediatamente		
a veces lo comunico		
me olvido de mis ideas, nunca serían tomadas en cuenta		
La organización brinda a sus trabajadores:		
un ambiente cómodo para trabajar		
sólo un lugar para trabajar		
un lugar que permite el desarrollo humano e intelectual		
Le gusta que le reconozcan los esfuerzos los esfuerzos y sacrificios		
no, yo puedo das sin esperar nada a cambio		
si, me gusta que me reconozcan lo que hago		
a veces, depende de la situación		
Si otra org. Me ofreciera el mismo trabajo e igualdad de facilidades:		
lo tomaría sin pensarlo		
sería una oportunidad para salir de esta organización		
no lo aceptaría		
tendría que tener motivos fuertes para aceptarlo		
Mis compañeros entre si son.		

amables y colaboradores		
comprometidos en ayudarse entre todos		
respetuosos pero indiferentes unos de otros		
poco cuidadosos en el trato personal, aunque se colaboran en el Trabajo.		
Cuando tengo un problema laboral:		
consulto con mi jefe y se que va a ayudarme		
consulto con mi jefe, aunque no siempre estoy seguro de su ayuda		
intento resolverlo a mi manera sin tener que consultar a mi jefe		
La relación que tengo con mi jefe es.		
tensa y difícil		
respetuosa pero distante		
cordial y cómoda		
La confianza que tengo en mis compañeros de trabajo es		
mucha porque confié en ellos		
sólo a algunos pocos le tengo confianza		
la mayoría no merecen mi confianza		
Mi jefe me deja tomar decisiones.		
sólo cuando no son importantes		
siempre debo consultarle a mi jefe		
puedo tomar las que competen a mis funciones		
Me hago cargo de todas las act. Que realizo en mi puesto de trabajo		
Si		
No		
a veces		
depende de mi voluntad		
El trabajo que yo hago dentro de la organización		
contribuye al desarrollo de nuestra economía		
sólo contribuye al desarrollo de la organización		

me ayuda a mi desarrollo como persona		
no contribuye con nada ni con nadie		
Esta organización es		
un lugar agradable para trabajar		
un lugar incomodo para trabajar		
me da igual, solo trabajo aquí		
Para mí no es importante que la org escuche o no mis opiniones		
aunque las escuche, no las pondría en práctica		
ni siquiera las tomaría en cuenta		
Aporta elementos importantes a la organización		
aunque yo de mis opiniones, me dirían que no es viable		
Asisto puntualmente a mi trabajo		
me gusta llegar puntual		
debo cumplir con un horario establecido		
si llego tarde me descuentan y afectan mi estimulación		
no sería un buen ejemplo para los demás		
La información que me pide mi jefe inmediato superior:		
siempre la entrego completa		
la entrego completa, aunque a veces necesita cambios		
a veces por entregarla a tiempo, requiere correcciones posteriores		
La mayoría de mis compañeros de trabajo son:		
muy trabajadores pero desinteresados en los demás		
amistosos y colaboradores		
poco trabajadores pero interesados en los demás		
Considero que la org. Da a sus empleados el trato que merecen		
no se		
Si		
No		

casinunca		
solo cuando le conviene a la empresa		
Cuando hay puestos vacíos que yo quisiera ocupar ¿Cómo se ocupan?		
contratan nuevos empleados		
ascienden a los antiguos		
escogen a quien lo merece según su experiencia, habilidad y servicio		
Cuando me dan responsabilidades ajenas a mis obligaciones, cumpla con ellas:		
sólo si no interfieren con mis obligaciones		
las tomo con entusiasmo		
sólo si no afectan mi horario		
sólo si me lo van a reconocer económicamente		
solo porque me plantearon la exigencia y debo cumplir		
lo aprecio como una oportunidad para el aprendizaje		
Trabajar en esta organización, me produce		
disgusto, estoy aquí por necesidad		
orgullo y satisfacción, me gusta lo que hago		
indiferencia, sólo trabajo aquí		
Si me ofrecieran otro trabajo.		
lo tomaría sin pensarlo dos veces		
sólo me iría si me ofrecieran algo mejor de lo que tengo		
por nada del mundo me iría a trabajar a otro lugar		
Lo que más me gusta de trabajar en esta organización:		
es un lugar estable para trabajar		
mis compañeros y jefes hacen que todo sea agradable aquí		
es una empresa que brinda oportunidades de crecimiento		
Considero que mi jefe es		
a quien le gusta tener el control pero acepta sugerencias		
quien me aporta con sus sugerencias para que mi trabajo mejore		

quien me da libertad absoluta para trabajar porque no tiene mucho que aportar		
siempre busca errores y nada le parece bien		
Cuando me asignan una tarea que nunca he hecho antes:		
mi jefe nunca me deja de supervisar y me critica constantemente		
me orienta cuando sabe que lo necesito		
sólo me dice que es lo que tengo que hacer y se olvida de mi		
Cuando se me ocurre una idea q puede mejorar el rendimiento de mi trabajo		
me quedo callado, no importa lo que yo piense porque ni me escuchan		
lo comento con mis compañeros esperando que alguno se lo diga al jefe		
se lo digo al jefe y espero que decida si se puede aplicar		
se lo digo al jefe pero sin mucha convicción de que se apliquen mis sugerencias		
En su opinión ¿cómo se siente Ud. tratado en la organización?		
en otras organizaciones he sido mejor tratado		
me siento bien tratado		
me han tratado mejor que en otras organizaciones		
en esta organización tratan a unos mejor que a otros		
Lo que me mantiene apegado a esta organización es		
el salario y sistema de retribución que posee		
el estilo de liderazgo que me permite mantener alta mi autoestima porque me siento útil		
mis compañeros de trabajo que son muy solidarios y preocupados unos por otros		
la satisfacción que siento del trabajo que realizo		

<u>Flujos de comunicación</u>		
La comunicación entre jefes y subordinados generalmente fluyen.		
de manera descendente		

en gran medida de manera descendente y ocasionalmente ascendente		
resulta equilibrado el flujo de comunicación descendente, ascendente y horizontal		
Cuan exacta es la comunicación ascendente que se produce en la organización.		
casi nunca		
a veces		
a menudo		
casi siempre		
Como aceptan los miembros de la organización la comunicación emitida por los superiores.		
con sospecha		
con indiferencia		
con cautela		
se aceptan sinceramente		



Anexo No. 4 y 5 (Puntos de Venta y Bazares)

Cuestionario de satisfacción del cliente.

Estimado Cliente:

La Gerencia de Desarrollo e Imagen de la Sucursal de ARTex S.A. en Cienfuegos se encuentra realizando un diagnóstico que permita evaluar el grado de satisfacción de los clientes de nuestra Red de "Tiendas Artex" en la provincia con el objetivo de intervenir en su imagen corporativa. Para desarrollar nuestro trabajo resulta muy valiosa su opinión anónima, por ello le agradecemos la sinceridad con que nos permita disponer de sus criterios al responder el siguiente cuestionario.

Muchas gracias por su colaboración.

1. Ud. acude a nuestras "Tiendas Artex" porque: (Marque una sola opción)

____ Conoce el lugar y lo prefiere

____ Llegó por casualidad

2. ¿Con qué frecuencia visita Ud. nuestras tiendas o puntos de venta?.

____ Es la primera vez

____ Una vez por semana

____ Más de una vez a la semana

____ Una vez al mes

____ Más de una vez al mes

____ No puede determinar la frecuencia

____ Otra frecuencia: _____

3. ¿Cuáles son sus valoraciones acerca de los servicios que ofrece nuestra Red de "Tiendas Artex" en la provincia?.

Atractivos de "Tiendas Artex"	Le gusta 	No le gusta 	Le resulta indiferente 
• Oferta de Productos.			
• Exhibición de productos ofertados.			
• Variedad de productos ofertados.			
• Calidad de productos ofertados.			

• Relación calidad - precios de productos ofertados			
• Ambientación del lugar (mobiliario, decoración, clima, música)			
• Trato amable por parte de los dependientes.			
• Nivel de respuesta que ofrecen los dependientes a solicitudes y requerimientos de los clientes.			
• Nivel de conocimiento de los dependientes respecto al producto cultural que se oferta.			
• Tiempo de espera en la prestación del servicio de venta.			

4. ¿Podría comentarnos otros aspectos de "Tiendas Artex" que resulten de su agrado?

5. ¿Podría comentarnos otros aspectos de "Tiendas Artex" que le desagraden?

6. Sobre los aspectos que le disgustan, podría ofrecernos sugerencias que nos permitan introducir cambios favorables en el servicio de ventas actual y poder satisfacer de ese modo sus demandas como clientes.

7. Si compara el servicio que ofrece "Tiendas Artex" con otras cadenas de tiendas de la provincia, cómo lo valora:

---  Mejor ---  Igual ---  Peor --- No sabe ¿?

8. En relación con la competencia, considera que el servicio que Ud. ha recibido en otras tiendas de la provincia es superior a "Tiendas Artex" en cuanto a:

_____ Calidad de los productos que se ofertan.

_____ Calidad del servicio de ventas.

_____ Confort del establecimiento

9. Cuando Ud. no se ha sentido satisfecho en alguna de nuestras Tiendas se debe a:

_____ Dificultades con el acceso al establecimiento.

_____ Medidas de seguridad adoptadas.

_____ Desatención por parte de los dependientes al ofrecer el servicio de ventas.

_____ Mala calidad de los productos que se ofertan.

_____ Poca variedad de la oferta: modelos, colores, tallas.

_____ Demoras en el servicio de ventas.

_____ Carencia de jabas para envolver el producto comprado.

_____ Poco confort en el lugar: mal estado del mobiliario, probadores, clima, etc.

10. Según su opinión, la imagen que existe en la población con respecto a Tiendas Artex es:

_____ Positiva

_____ Negativa

_____ No sabe

Agradecemos su tiempo y le deseamos que salga complacido.

SUCURSAL ARTEX CIENFUEGOS. GERENCIA DESARROLLO E IMAGEN

Anexo No. 6 GUÍA PARA LA SUPERVISIÓN EN LAS TIENDAS Y PUNTOS DE VENTA.

Establecimiento:

Fecha:

Merchandising	B	M	NP
Productos culturales y de Arte en Casa ubicados en las zonas de rentabilidad			
Estan expuestas todas las referencias de los productos culturales y de AC.			
Se controla documentalmente el plan y el real de la venta de discografía			
Se controla documentalmente el plan y el real de la venta de literatura			
Se controla documentalmente el plan y el real de la venta de artesanía			
Se controla documentalmente el plan y el real de la venta de souvenir.			
Se controla documentalmente el plan y el real de la venta de Arte en Casa.			
Mercancía colocada a la vista del cliente			
Agrupación de los productos por complejos mercantiles			
Productos expuestos a la vista del cliente sin el envase			
Iluminación suficiente que permita la adecuada visibilidad de los productos			
Explotación adecuada de las vidrieras exteriores			
Comunicación			
Exposición adecuada del Certificado Comercial			
Ubicación adecuada de los soportes de comunicación para informar al cliente			
Presencia de carteles de campañas actuales			
Presencia de carteles acorde con el servicio que se oferta			
Publicidad de productos presentes en la oferta			
Dependientes con uniforme			
Estado de la señalización en las fachadas			
Abastecimiento			
Abastecimiento de productos en las estanterías y anaqueles (no huecos)			
Adecuado stock de mercancías en el área de venta			
Surtido de mercancías al piso en horario fuera de la venta			
Almacenamiento			
Aplicación de las normas técnicas de almacenaje para el stock			
Inexistencia de mercancías en el suelo: área de venta y almacén			
Organización			
Estado técnico de las cajas registradoras y de los equipos reproductores			
Flujo de clientes sin que se produzcan aglomeraciones.			
Desarrollo de la venta sin interrupciones organizativas: horario de almuerzo, falta cambio en las cajas, arqueo en el momento de la compra.			
Estado constructivo de la unidad			
Limpieza y orden			
Coherencia del mobiliario existente en la unidad			
Climatización adecuada			
No existen insumos u objetos personales colocados en expositores			

SUCURSAL ARTEX CIENFUEGOS. GERENCIA DESARROLLO E IMAGEN
GUIA PARA LA SUPERVISION EN LAS TIENDAS Y PUNTOS DE VENTAS

Establecimiento:

Fecha:

Breve valoración de la supervisión

Medidas propuestas

Nombre y firma del supervisor

Nombre y firma del administrador

Anexo No. 7

Entrevista al segmento de público integrado por clientes mayoristas

Cliente: _____

Personal de contacto: _____

- 1- ¿Qué tiempo hace que su organización sostiene relaciones comerciales con la sucursal de ARTex.S.A en Cienfuegos?

- 2- Cómo evalúa su relación como cliente con la Red de Tiendas de la Sucursal ARTex.S.A en Cienfuegos en cuanto a:

_____ Desarrollo del proceso contractual.
_____ Asesoría por parte del especialista comercial.
_____ Atención en el proceso de ventas.
_____ Desarrollo del proceso de toma de pedidos (facturación).
_____ Desarrollo del proceso de pagos.

- 3- ¿Qué percepción tiene usted de la imagen de la Sucursal Cienfuegos ARTex.S.A ante sus públicos?

- 4- ¿Qué recomendaciones podría aportar usted para perfeccionar el proceso de ventas mayoristas en la Red de Tiendas ARTex de la Sucursal Cienfuegos?

Anexo No. 8

Logosímbolo utilizado inicialmente por la Red de Tiendas ARTex



Logosímbolo utilizado actualmente por la Red de Tiendas ARTex



Anexo 9

Gráficos

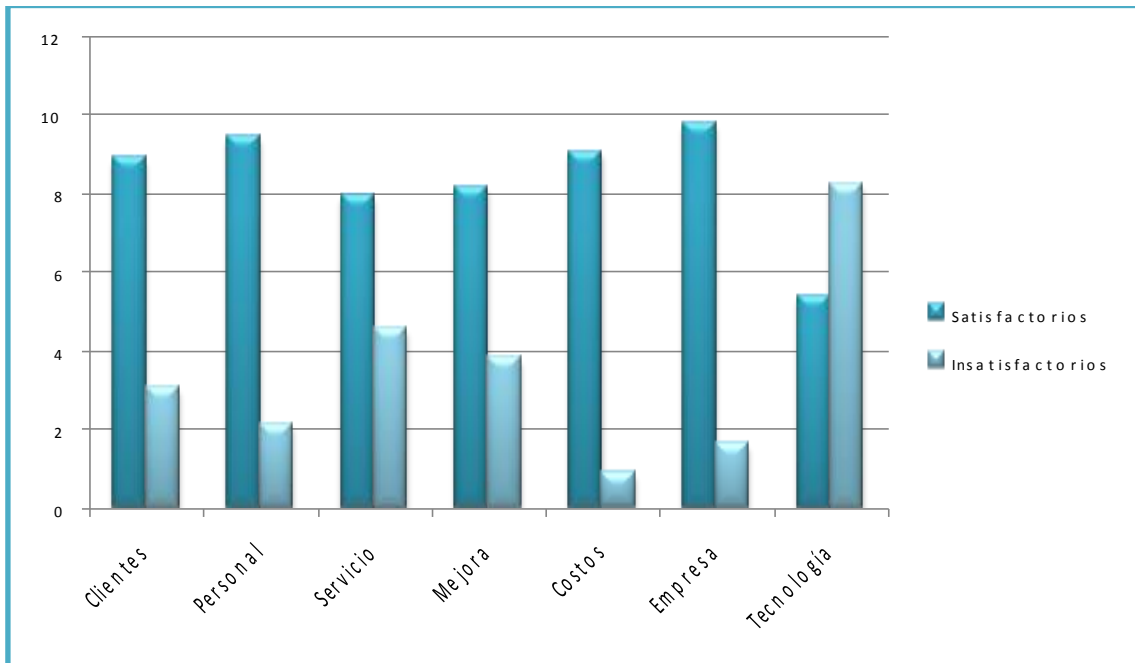


Gráfico 1: Resultado de las posiciones culturales

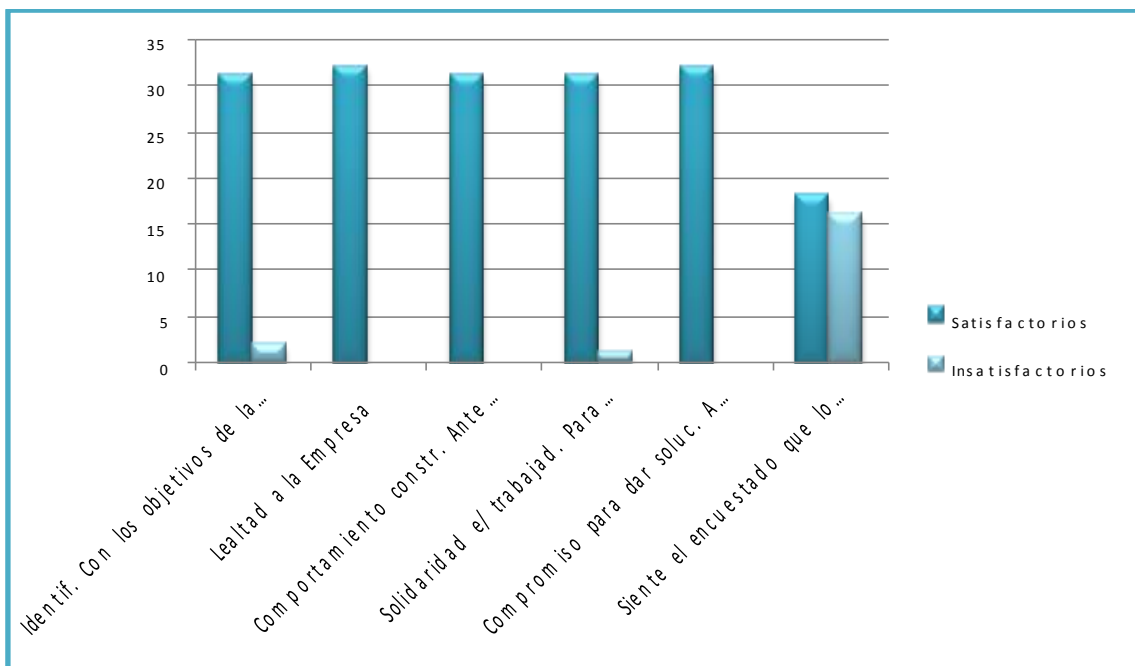


Gráfico 2: Resultados de los diferentes ítems en la Posición ante la Empresa.

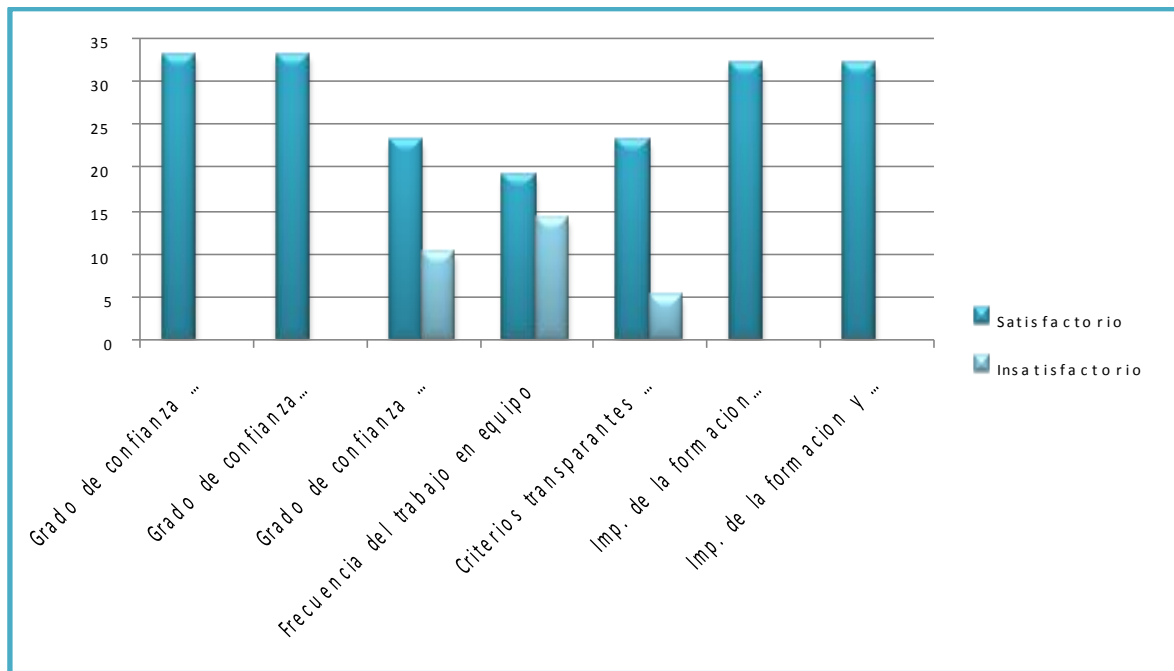


Gráfico 3: Resultados de los diferentes ítems en la Posición ante el personal.

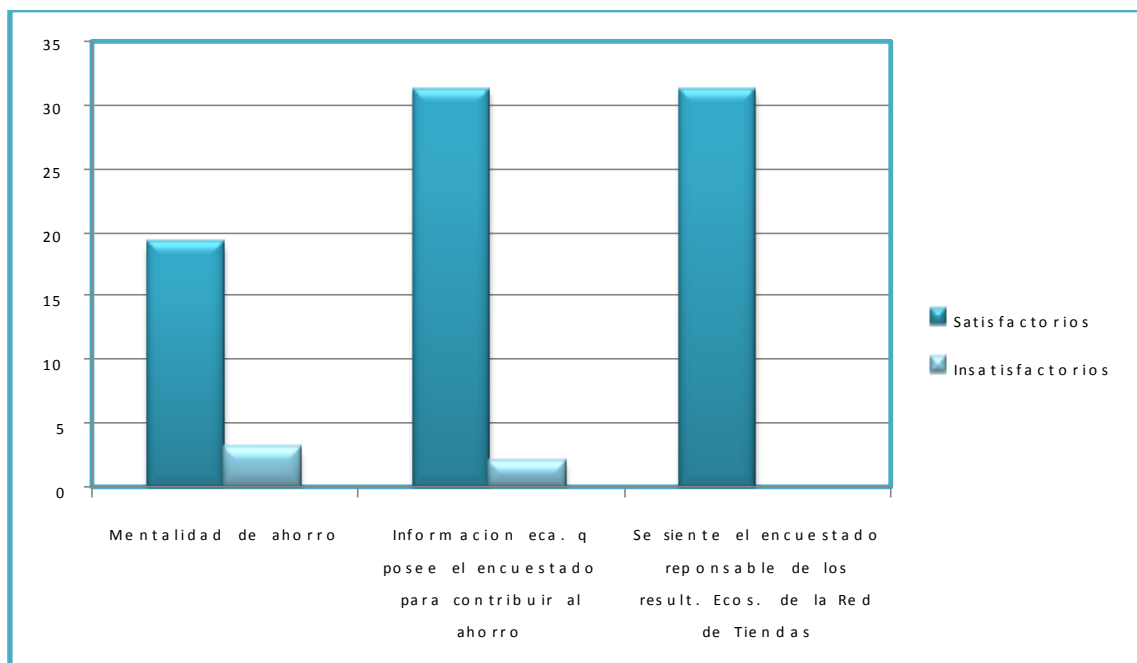


Gráfico No. 4: Resultados de los diferentes ítems en la orientación a los costos.

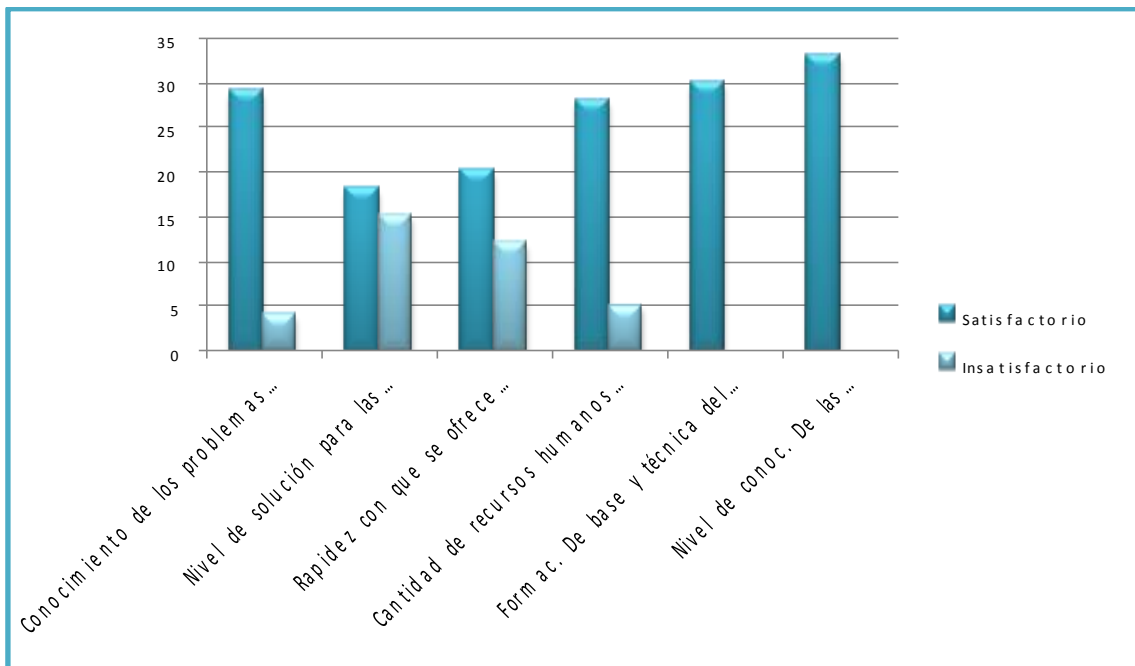


Gráfico No 5: Resultados de los diferentes ítems en la Posición ante el cliente.

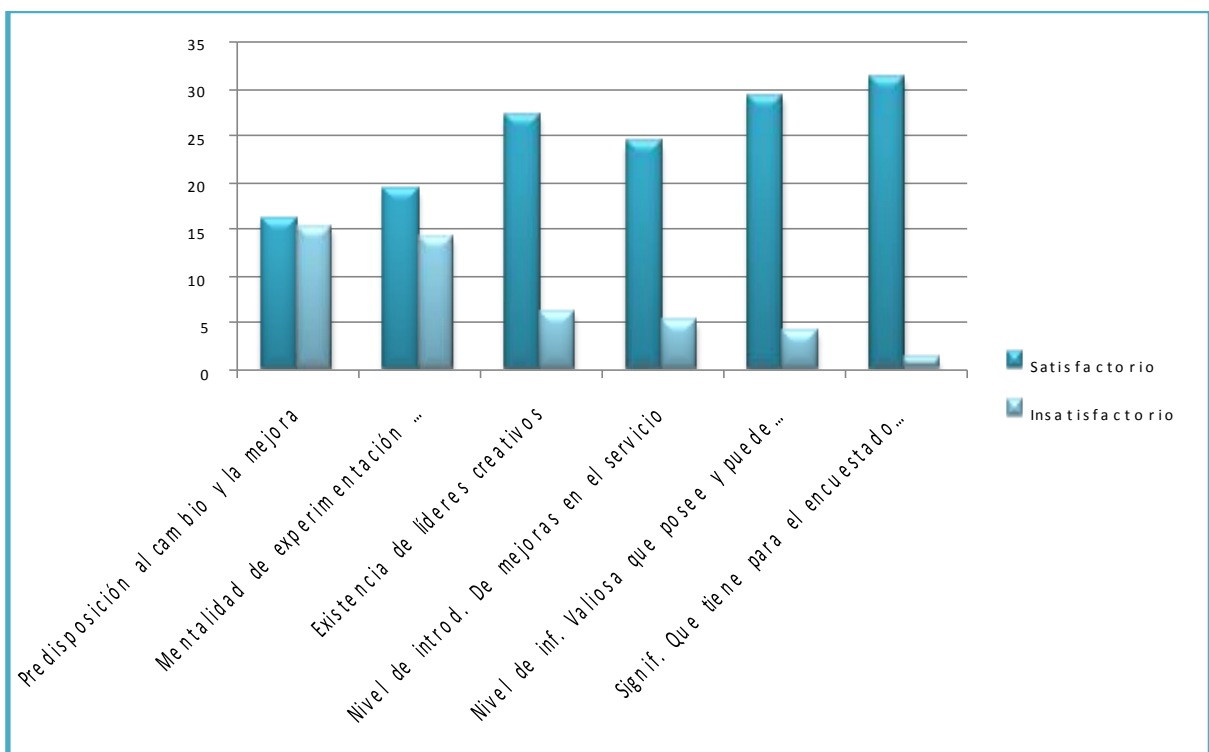


Gráfico No 6: Resultados de los diferentes ítems en la Posición ante la mejora de los procesos y la innovación.

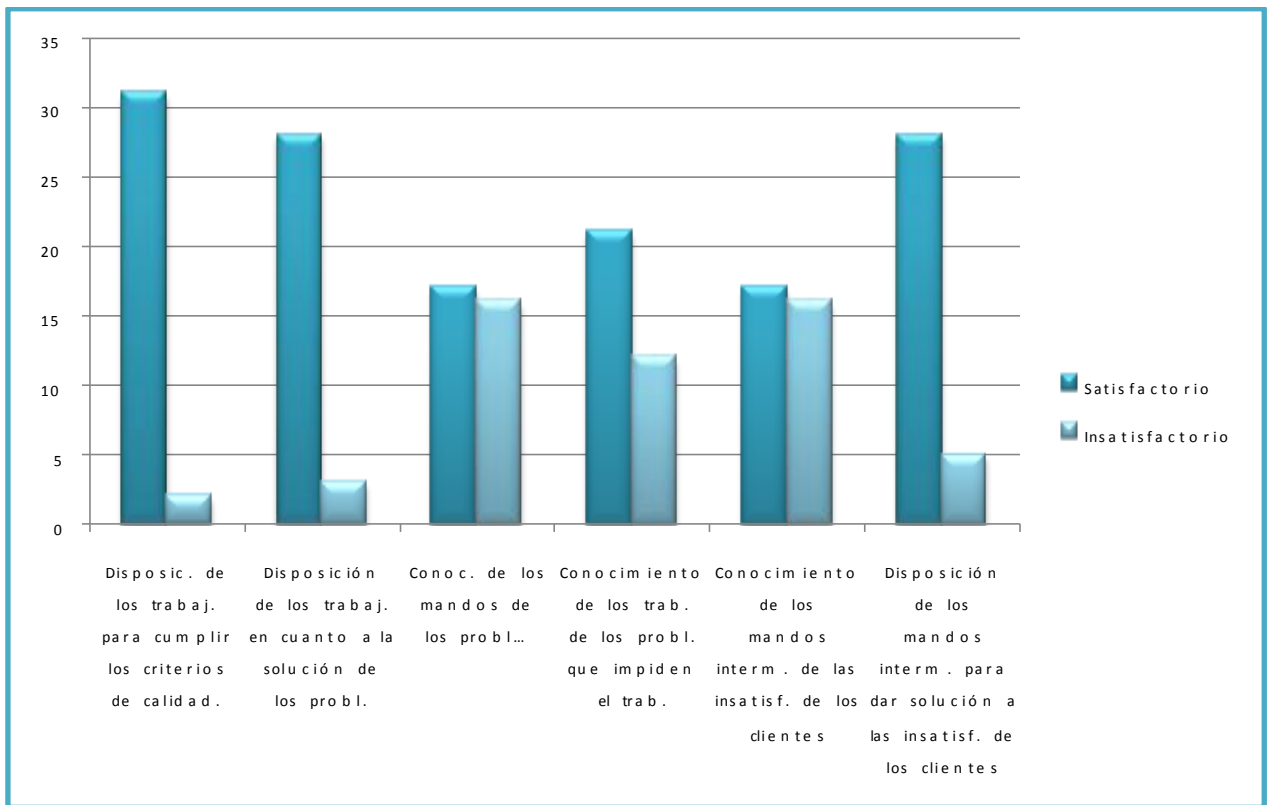


Gráfico No 7: Resultados de los diferentes ítems en la Posición ante los resultados del servicio que se ofrece.

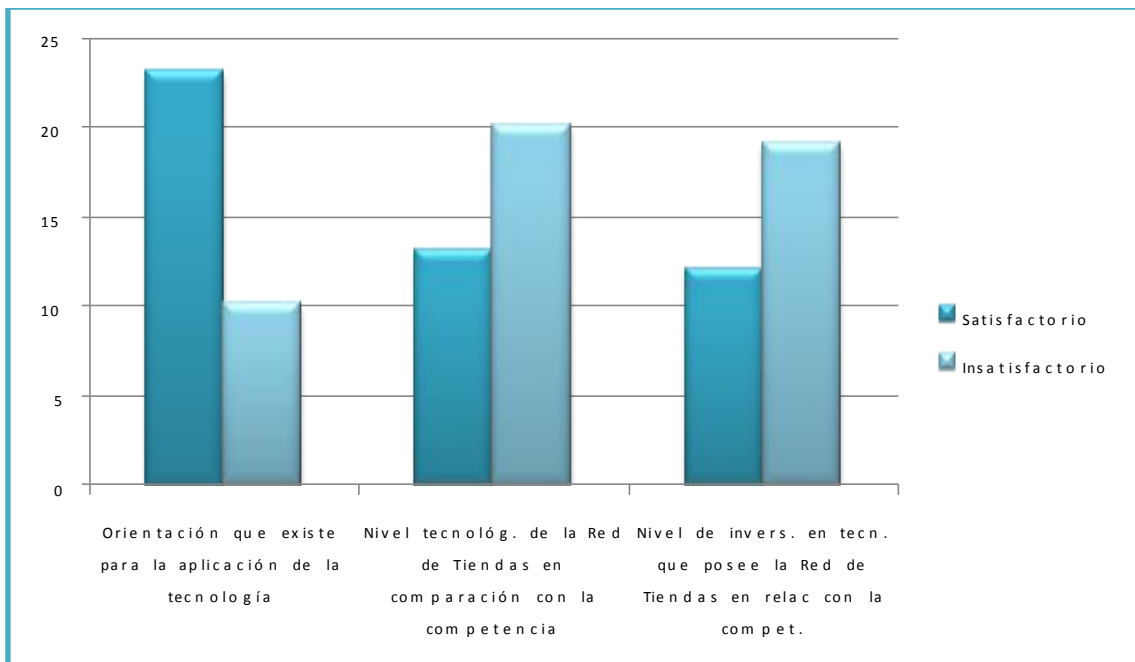


Gráfico No 8: Resultados de los diferentes ítems en la Posición ante la tecnología.

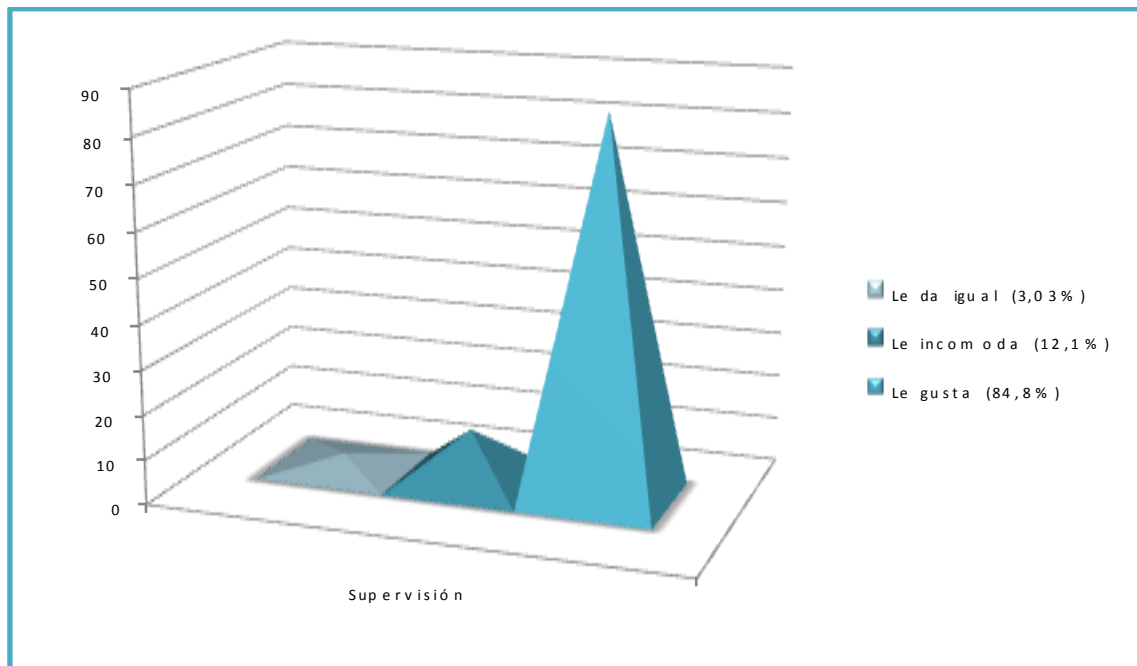


Gráfico No. 9: Supervisión por parte del jefe ...

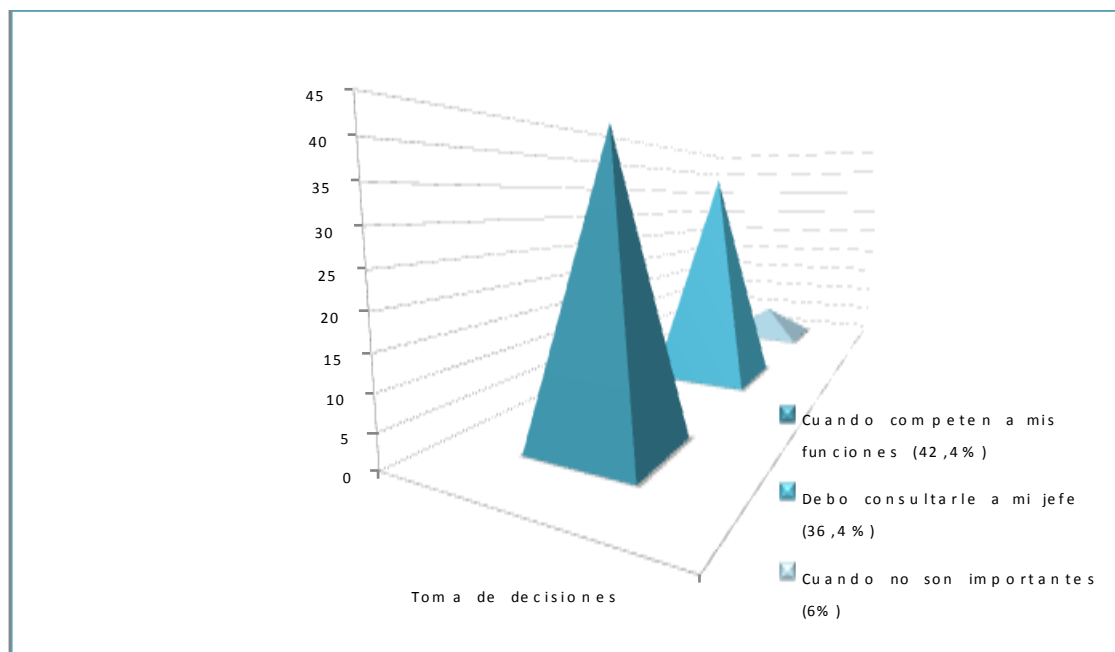


Gráfico No. 10: Toma de decisiones ...

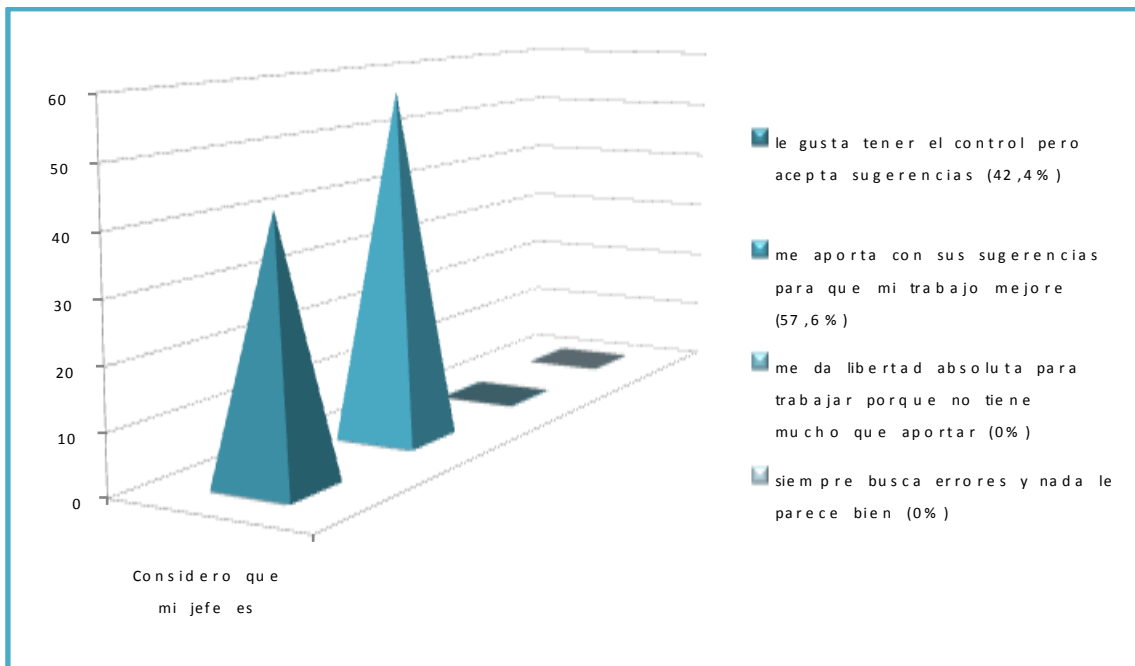


Gráfico No. 11: Consideraciones sobre el Jefe...

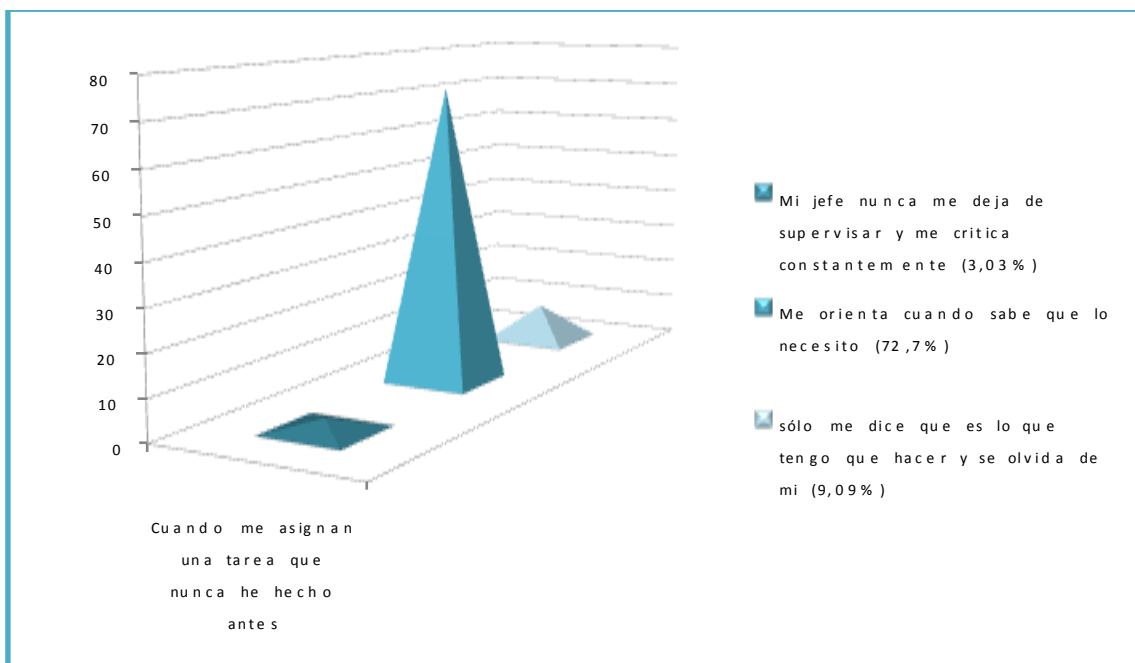


Gráfico No. 12: Asignación de tareas...

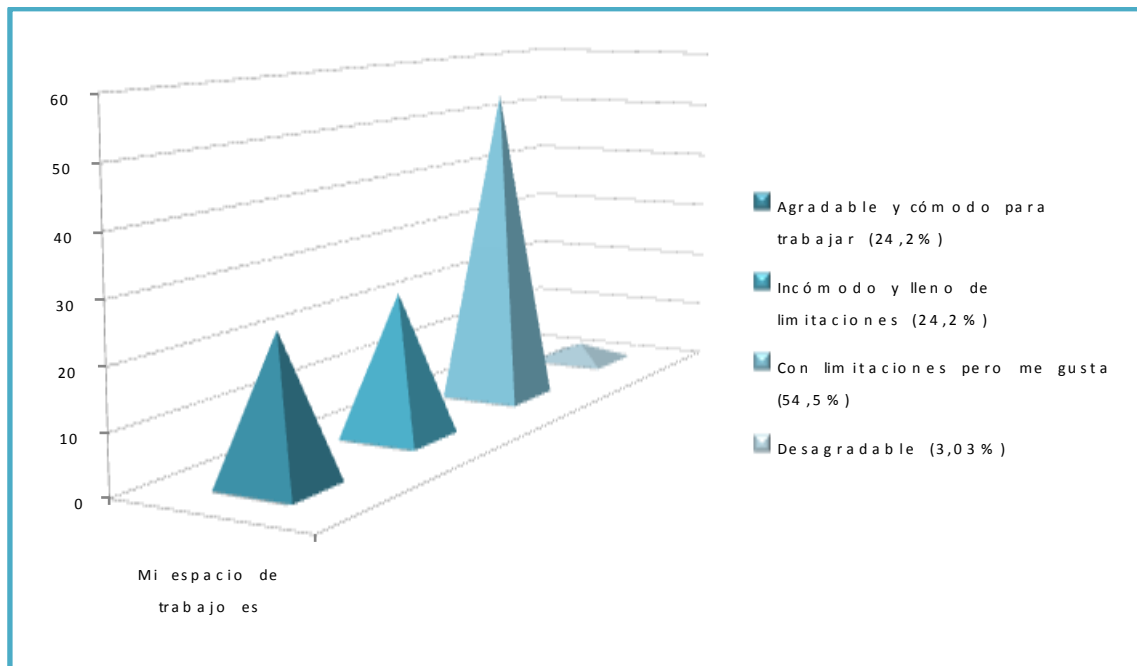


Gráfico No. 13: Mi espacio de trabajo es...

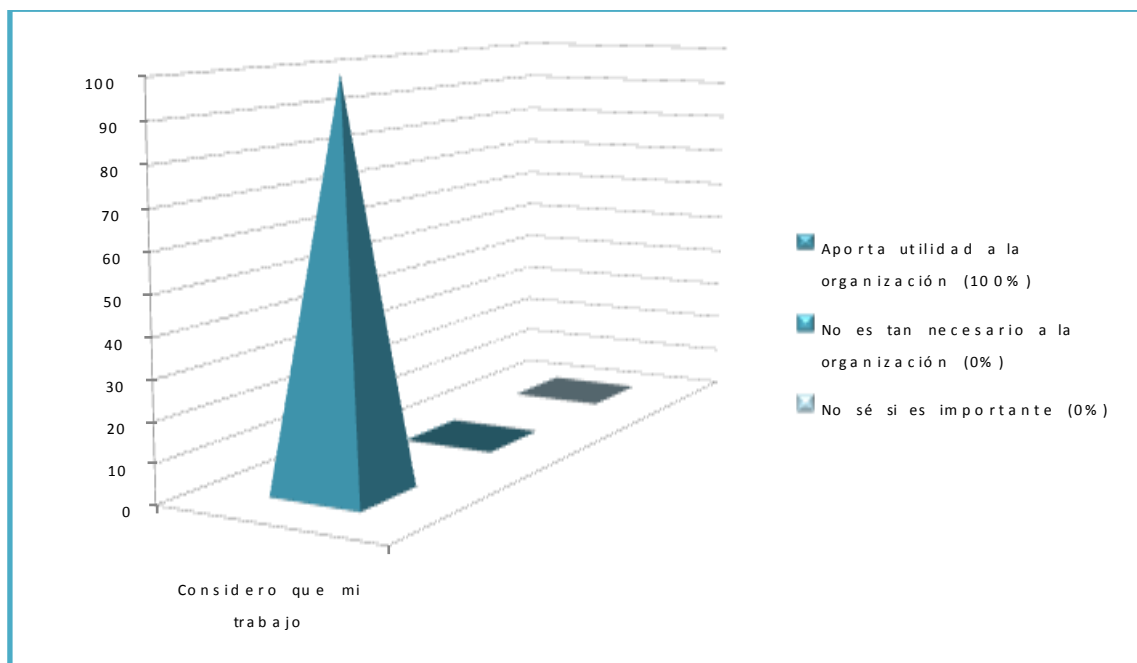


Gráfico No. 14: Considero que mi trabajo...

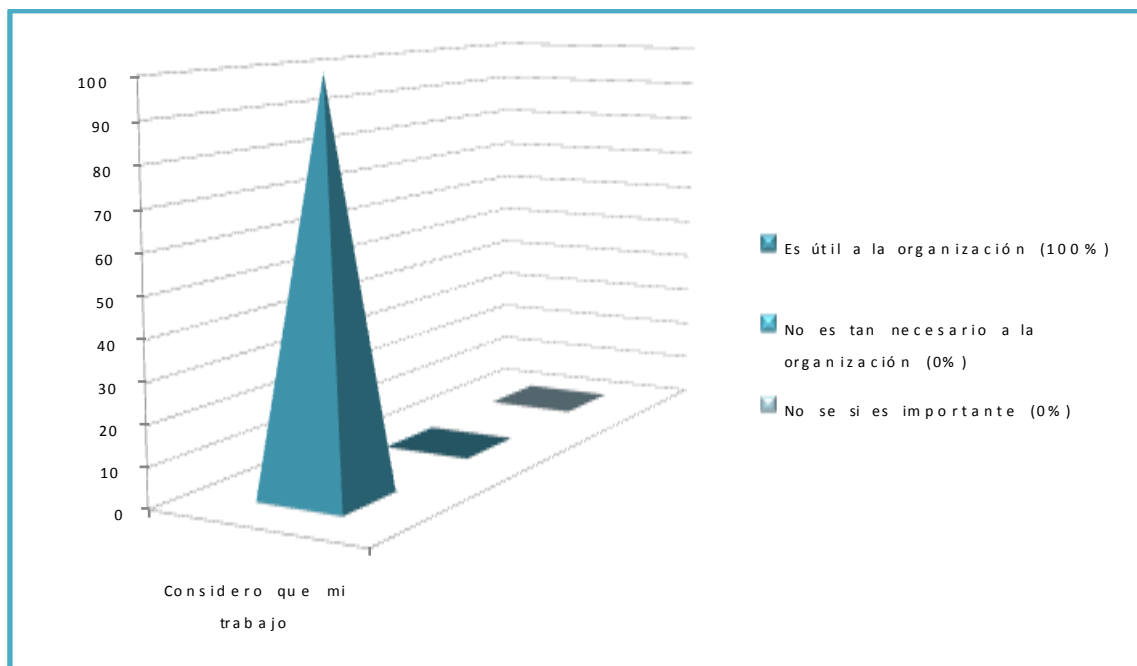


Gráfico No. 14: Considero que mi trabajo...

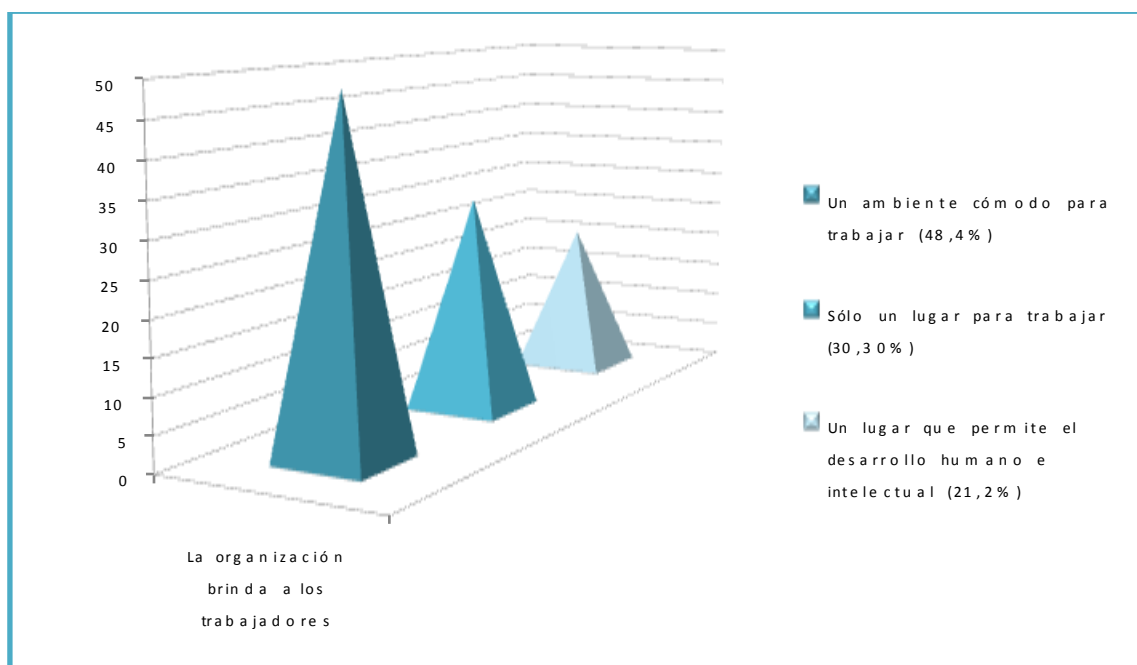
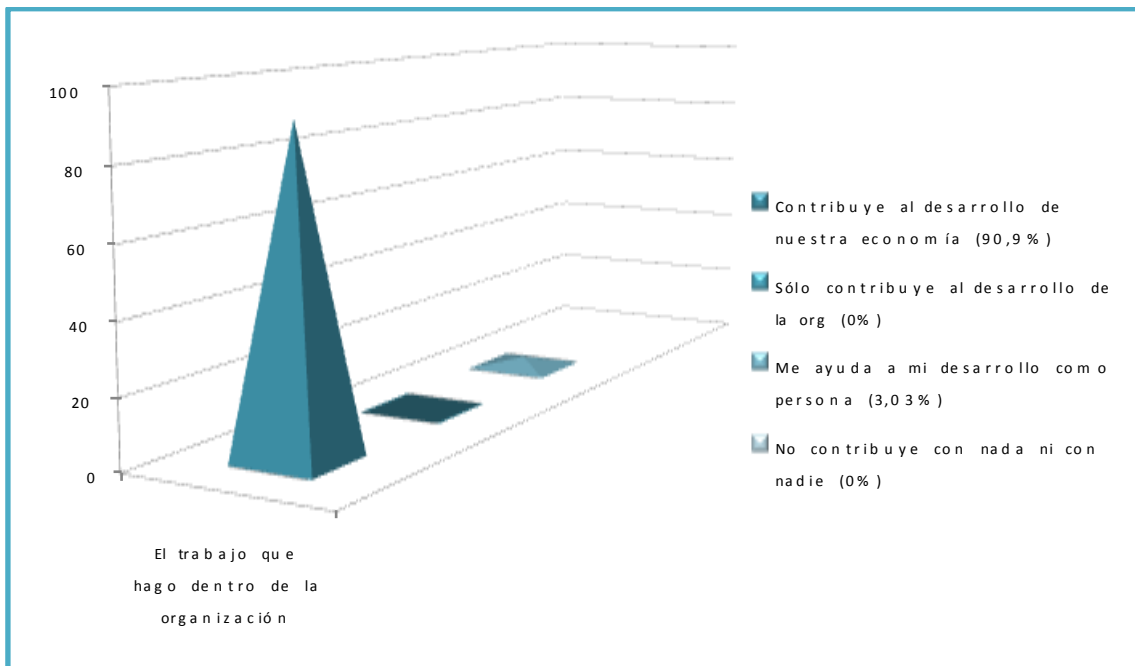
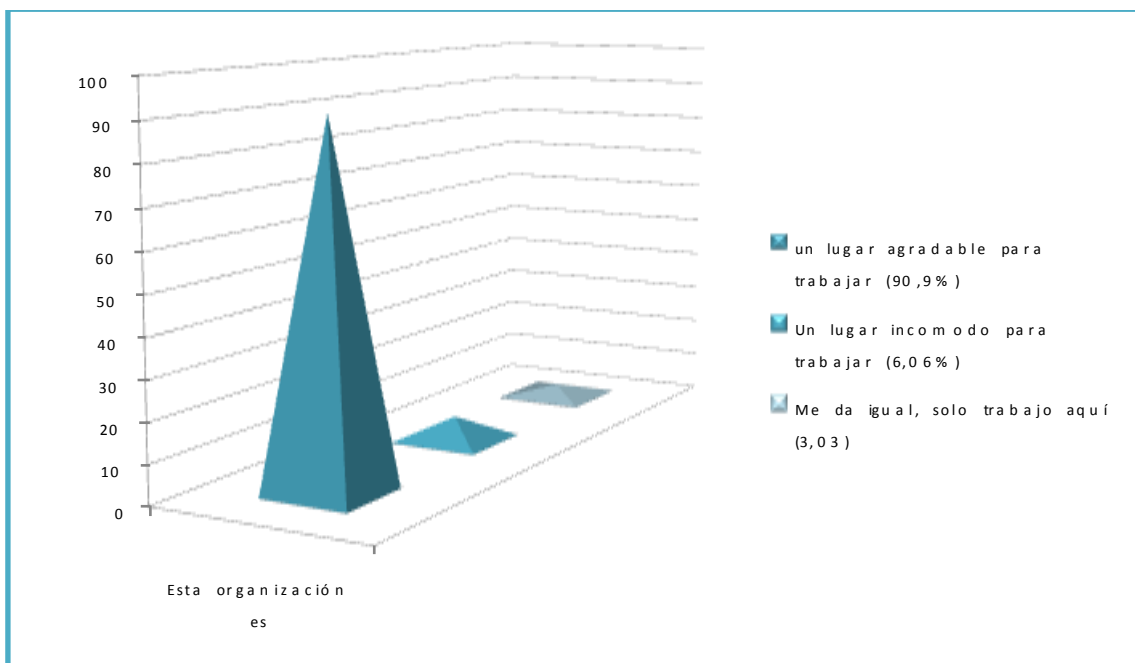


Gráfico No. 15: La organización brinda a los trabajadores...



G r á f i c o N o . 16: El trabajo que hago dentro de la organización...



G r á f i c o N o . 17: Esta organización es...

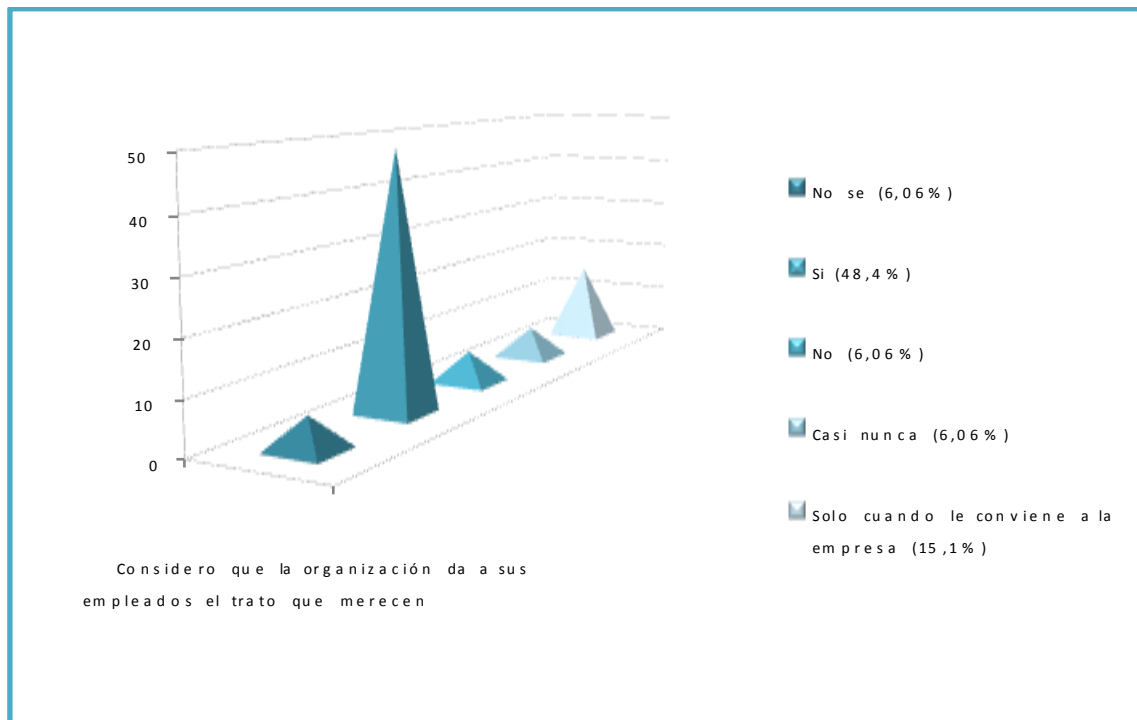


Gráfico No. 18: Considero que la organización brinda a sus empleados el trato que merecen...

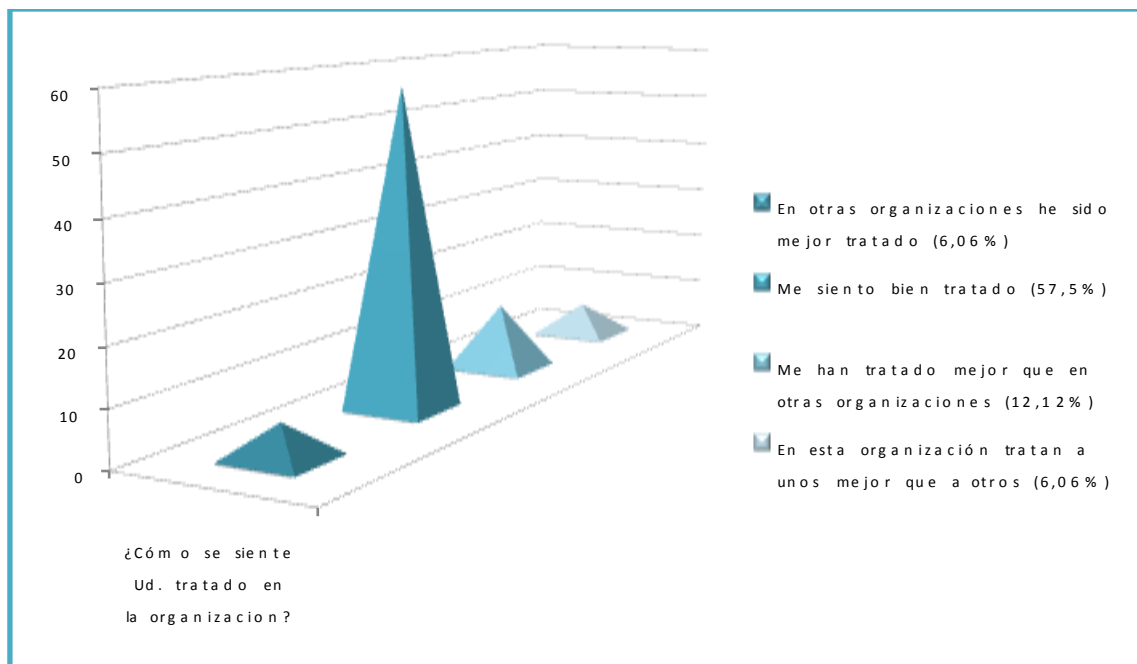


Gráfico No. 19: ¿Cómo se siente usted tratado en la organización?

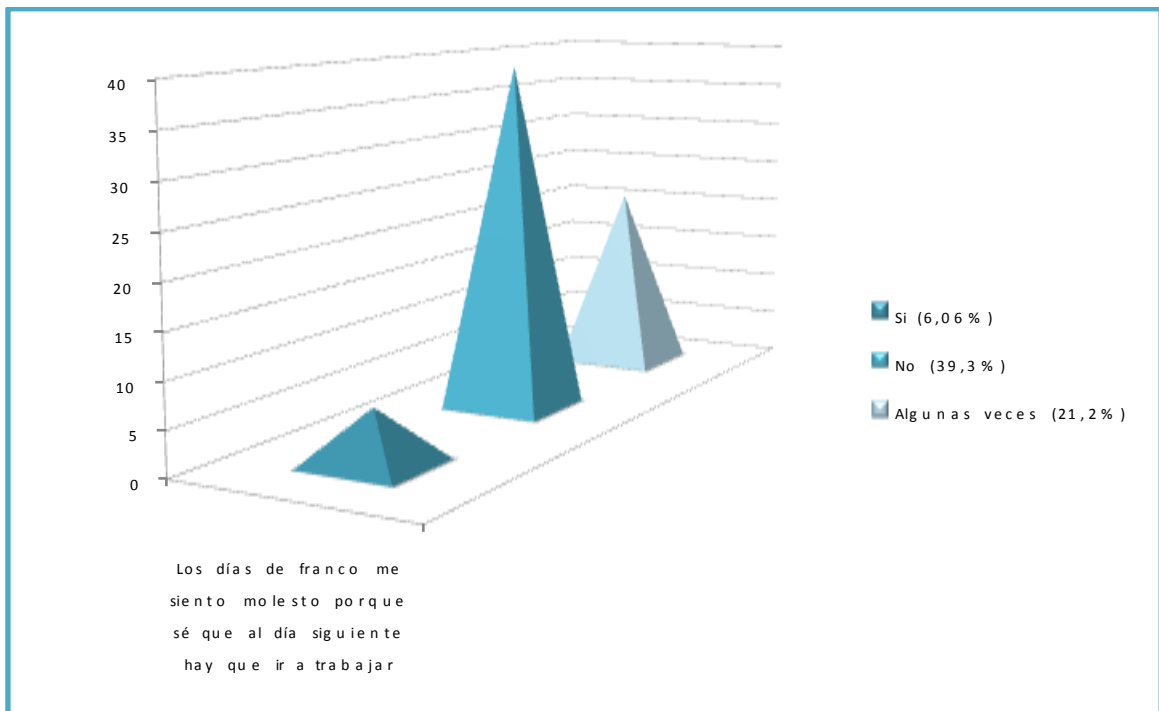


Gráfico No. 20: Los días de franco me siento incómodo porque sé que al día siguiente hay que ir a trabajar...

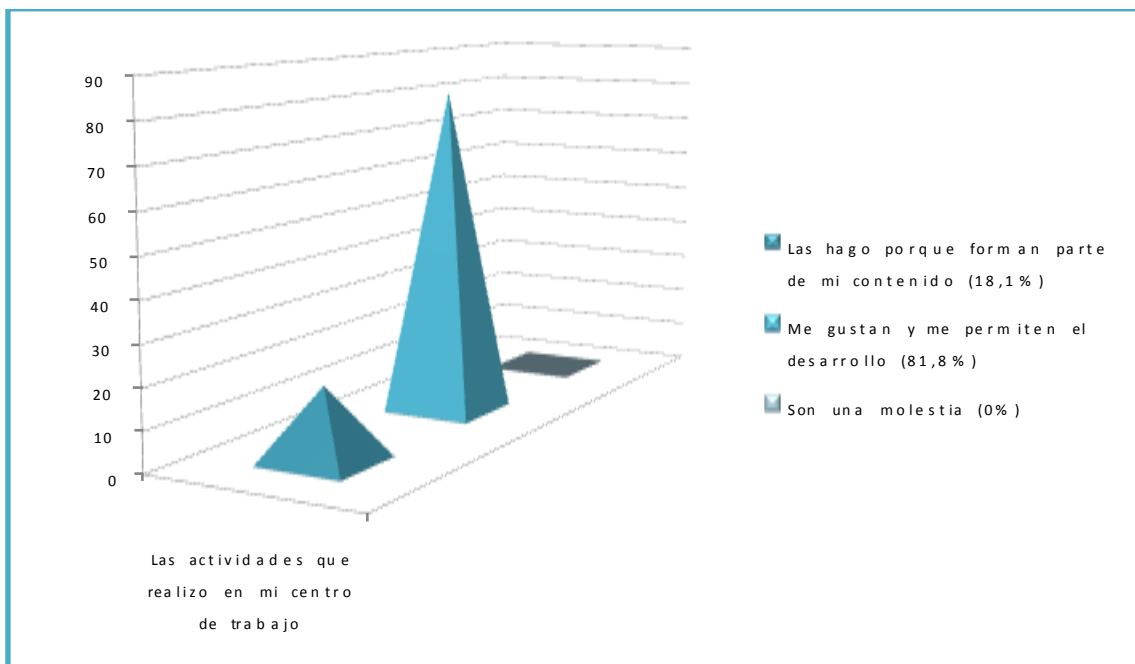


Gráfico No. 21: Las actividades que realizo en mi centro de trabajo ...

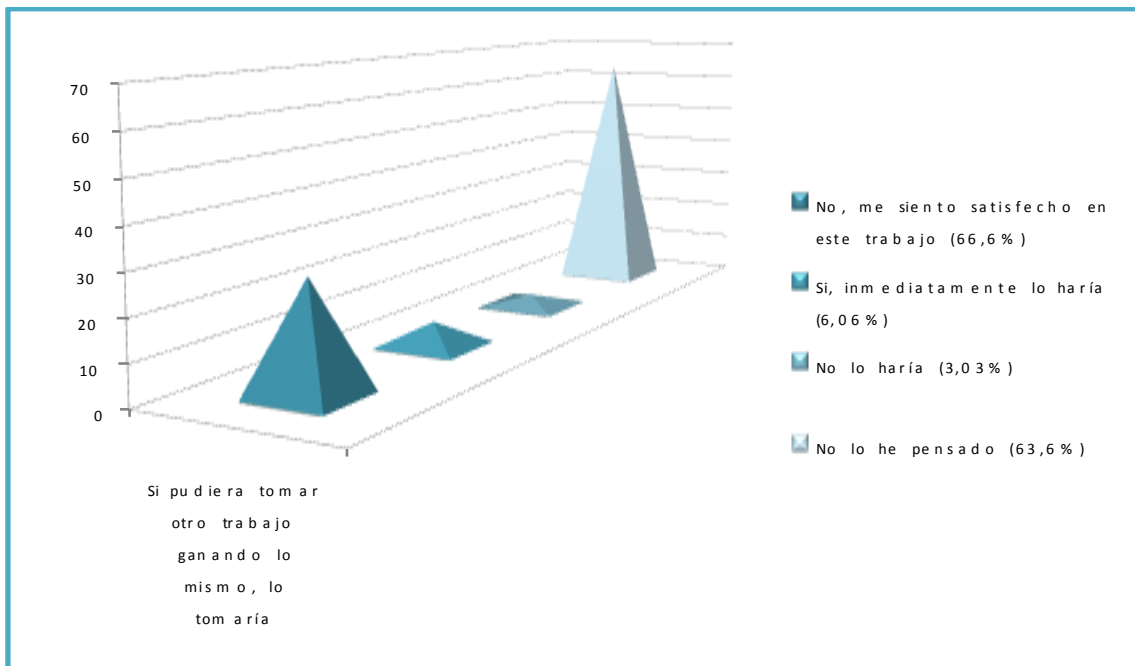


Gráfico No. 22: Si pudiera tomar otro trabajo ganando lo mismo lo tomaría...

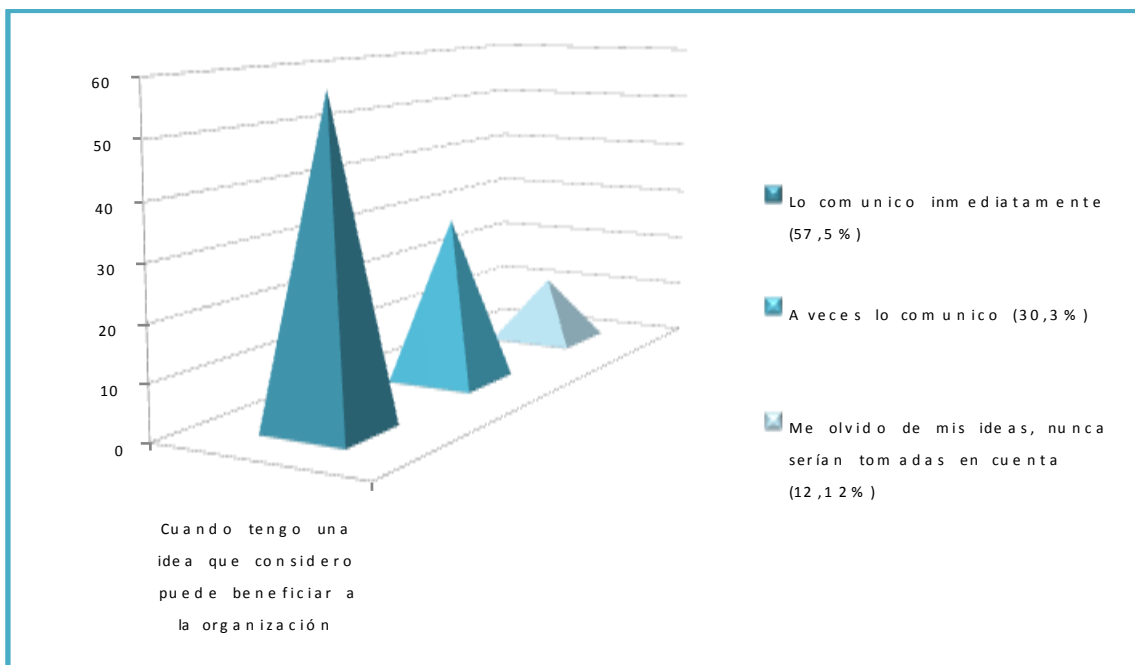
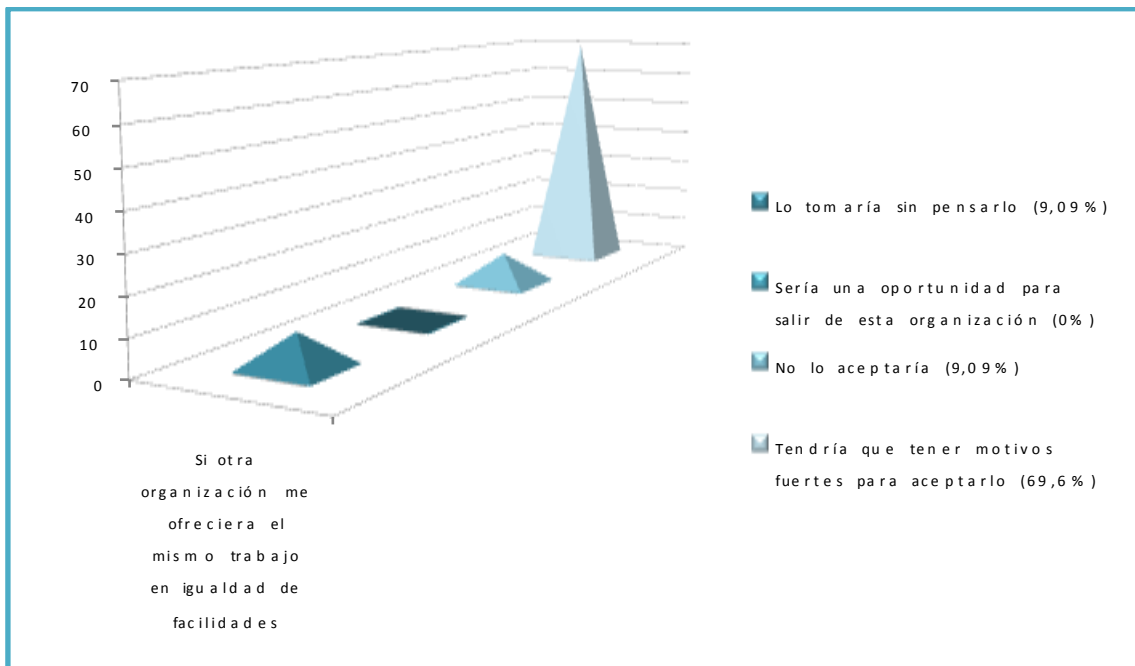


Gráfico No. 23: Cuando tengo una idea que considero puede beneficiar a la organización...



Anexo No. 24: Si otra organización me ofreciera el mismo trabajo en igualdad de facilidades...

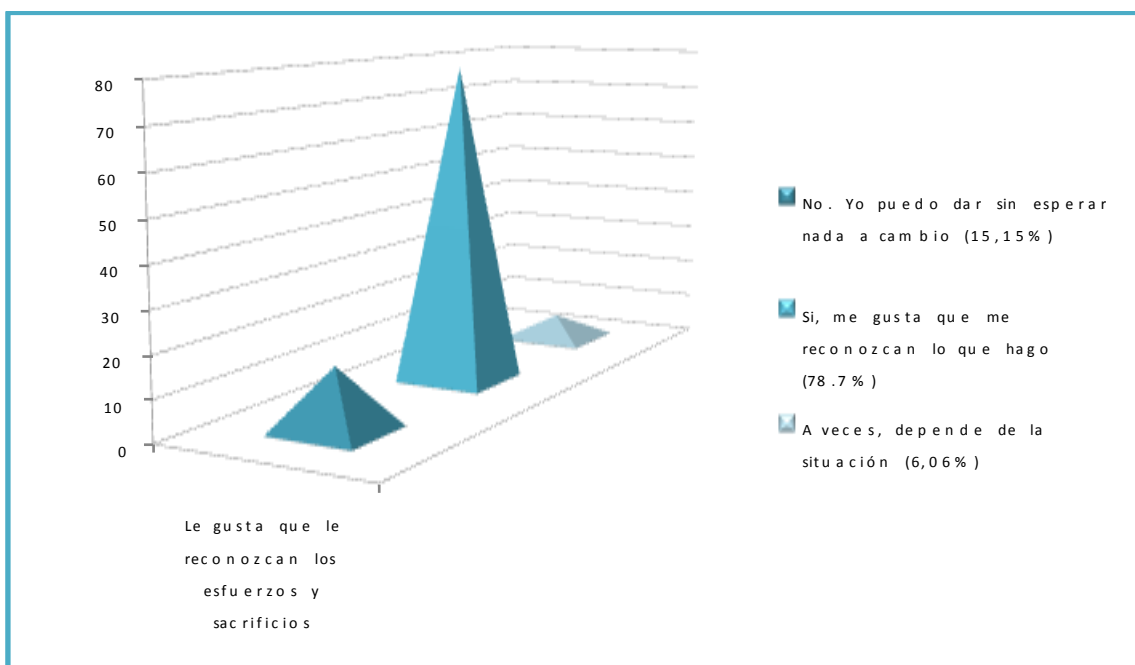


Gráfico No. 25: Le gusta que le reconozcan los esfuerzos y sacrificios...

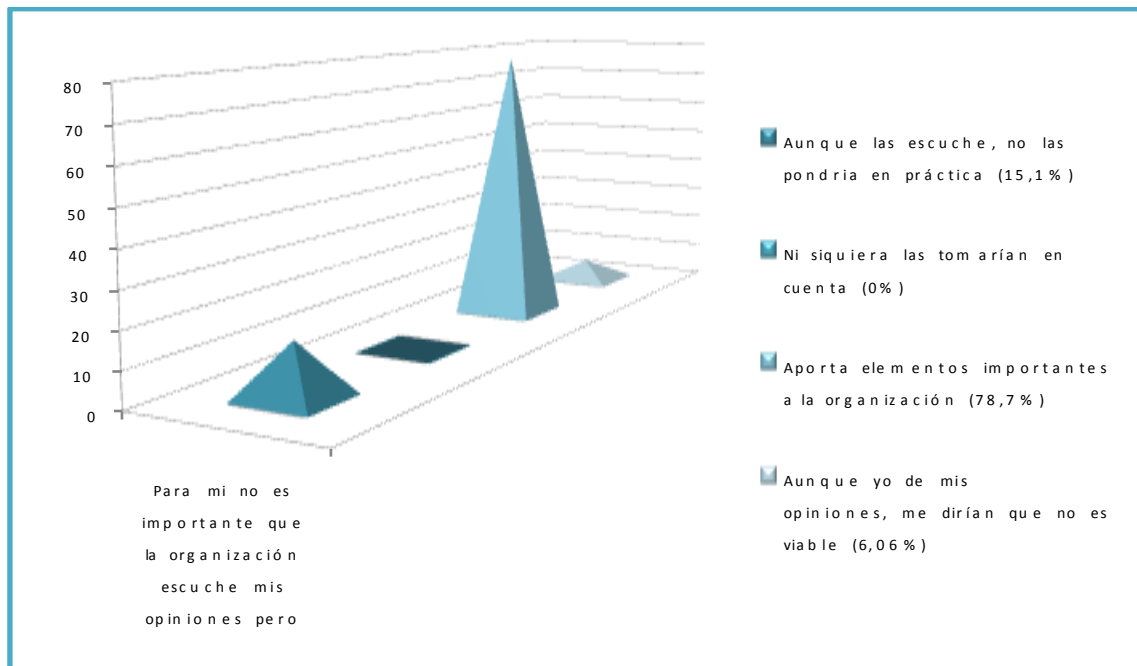


Gráfico No.26: Para mí no es importante que la organización escuche mis opiniones pero...

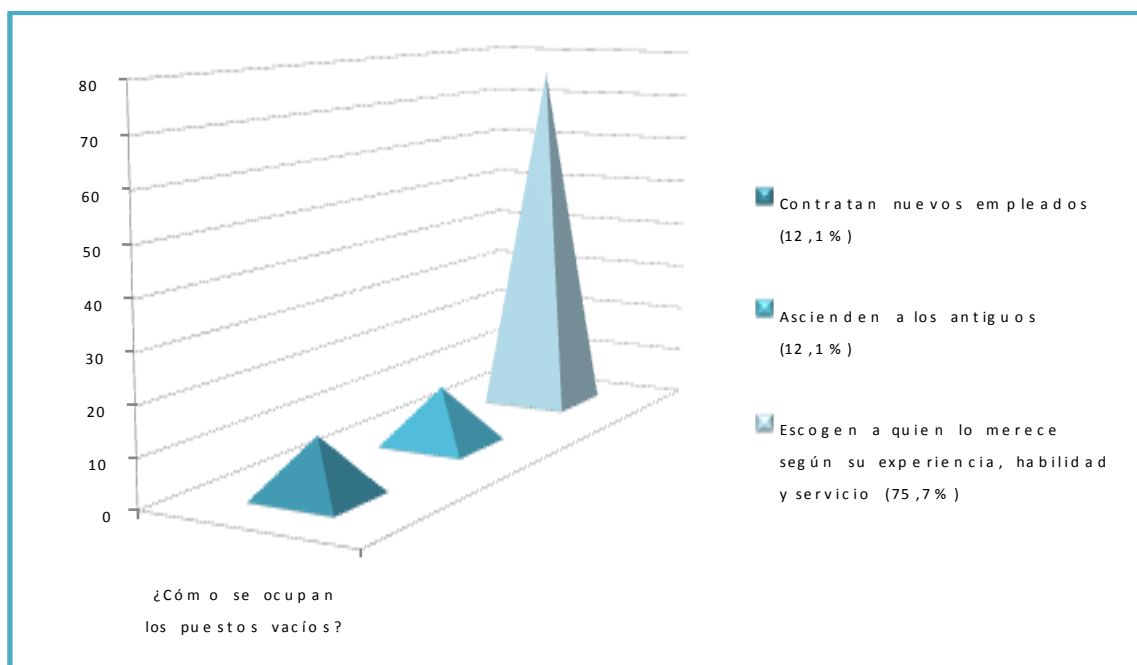


Gráfico No. 27: ¿Cómo se ocupan los puestos vacíos?

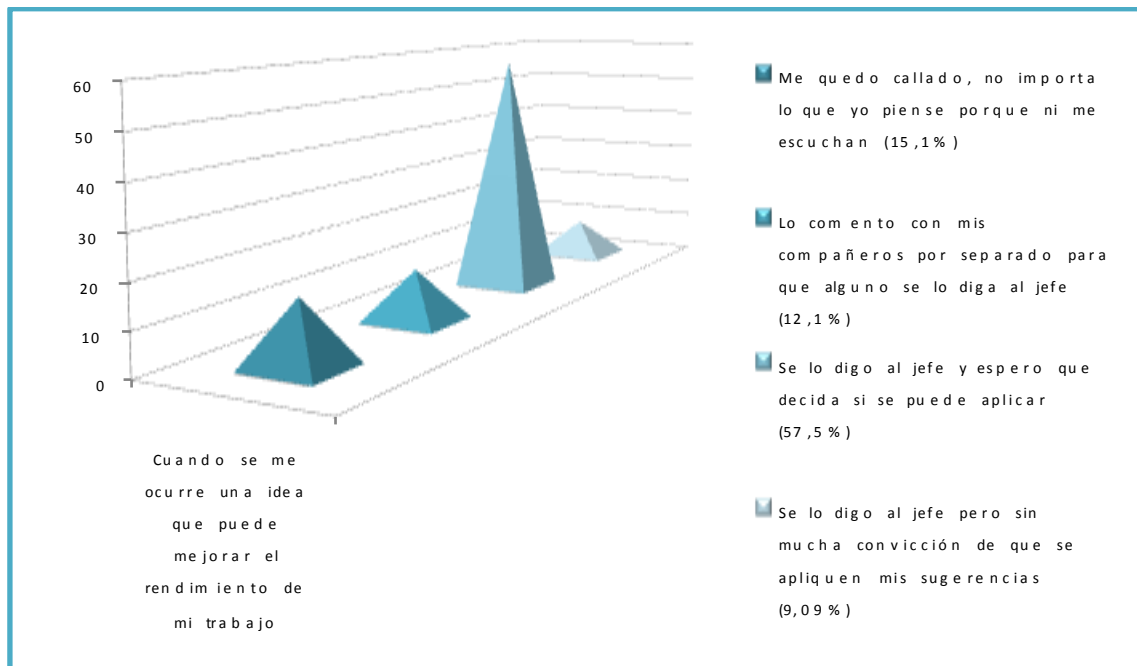


Gráfico No. 28: Cuando se me ocurre una idea que puede mejorar el rendimiento de mi trabajo...

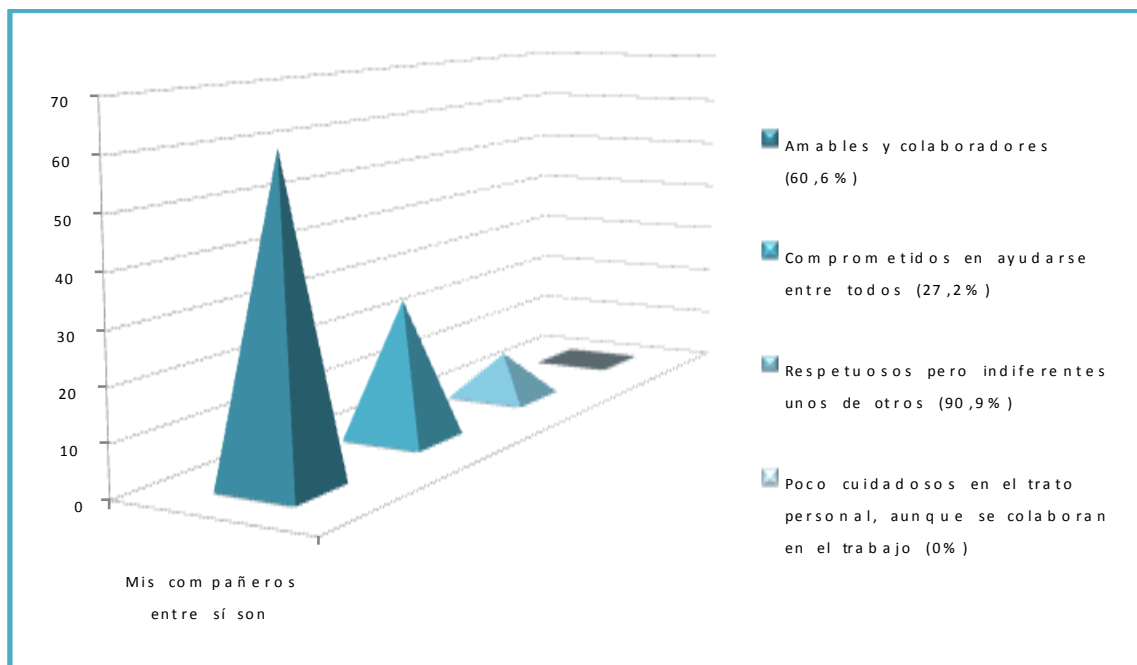


Gráfico No. 29: Mis compañeros entre sí son...

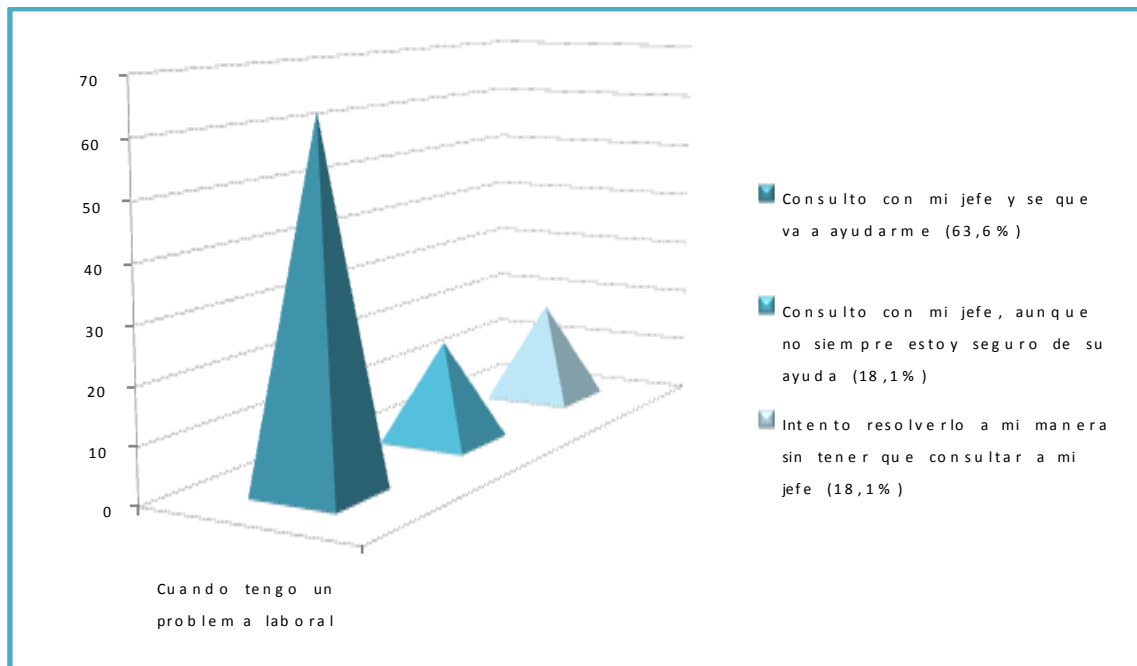


Gráfico No. 30: Cuando tengo un problema laboral...

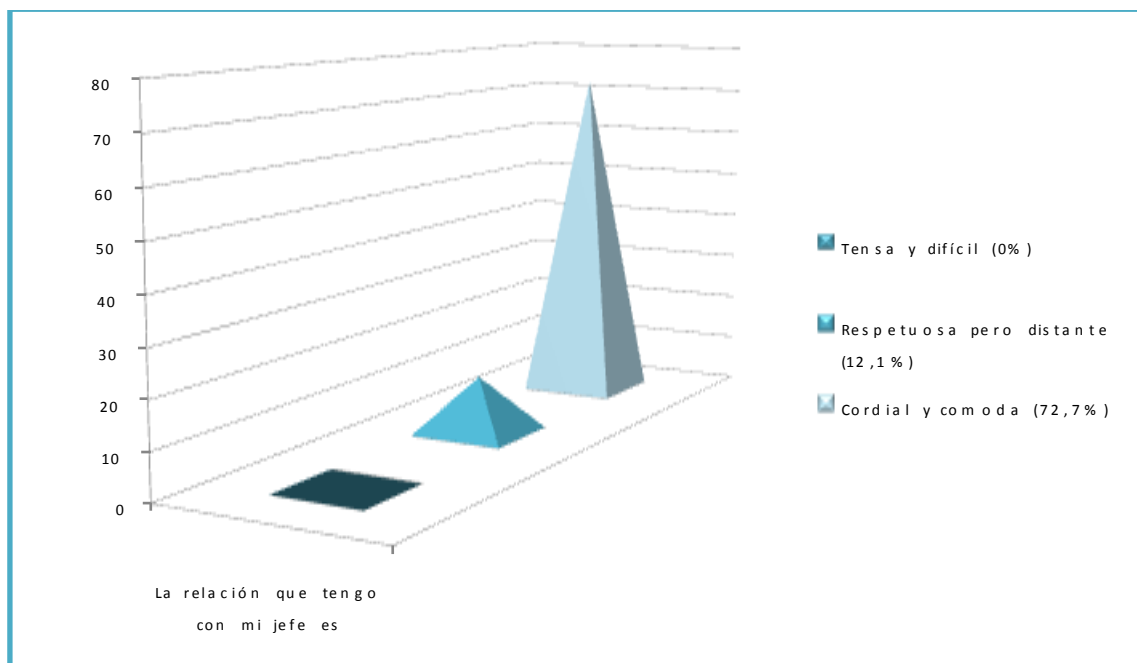


Gráfico No. 31: La relación que tengo con mi jefe es...

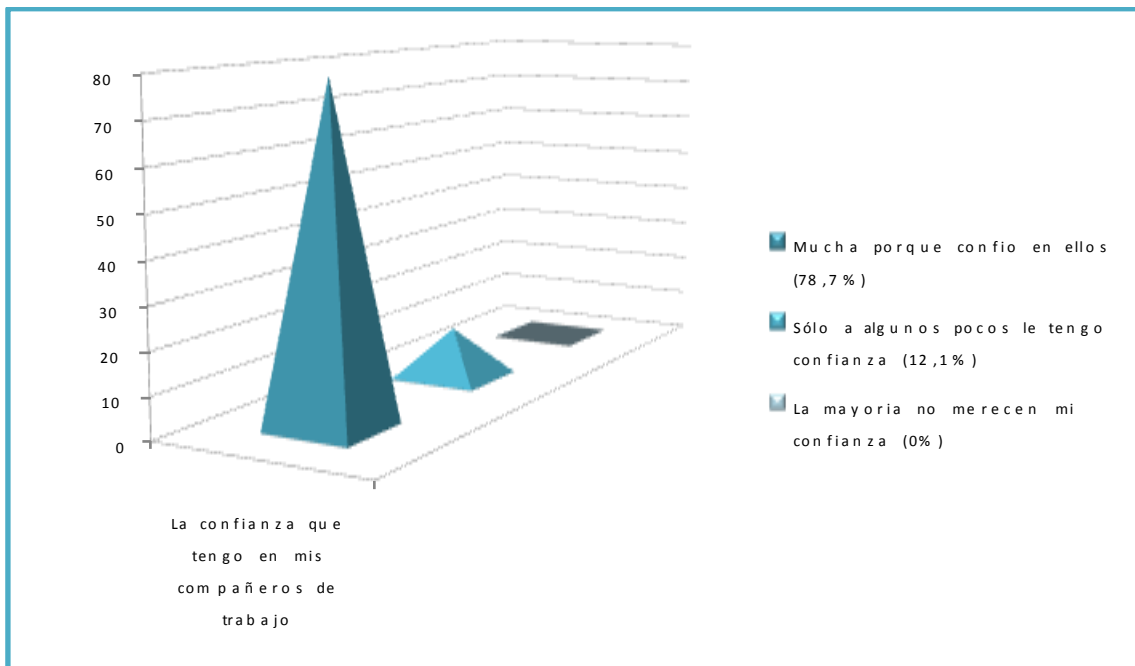


Gráfico No. 32 La confianza que tengo en mis compañeros de trabajo ...

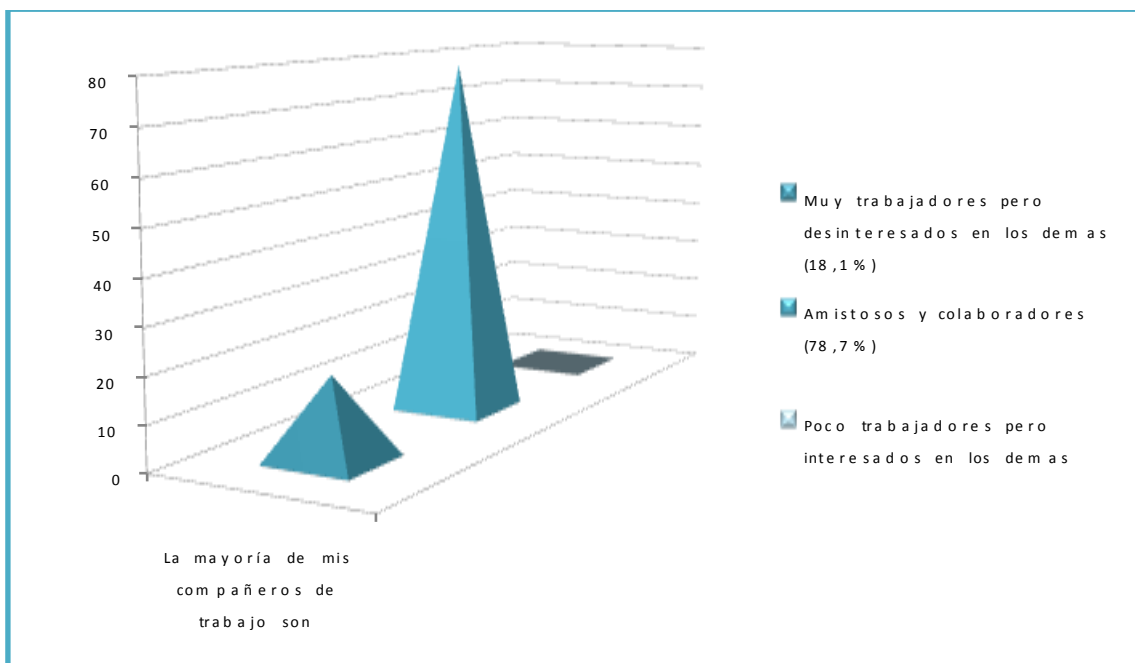


Gráfico No. 33: La mayoría de mis compañeros de trabajo son ...

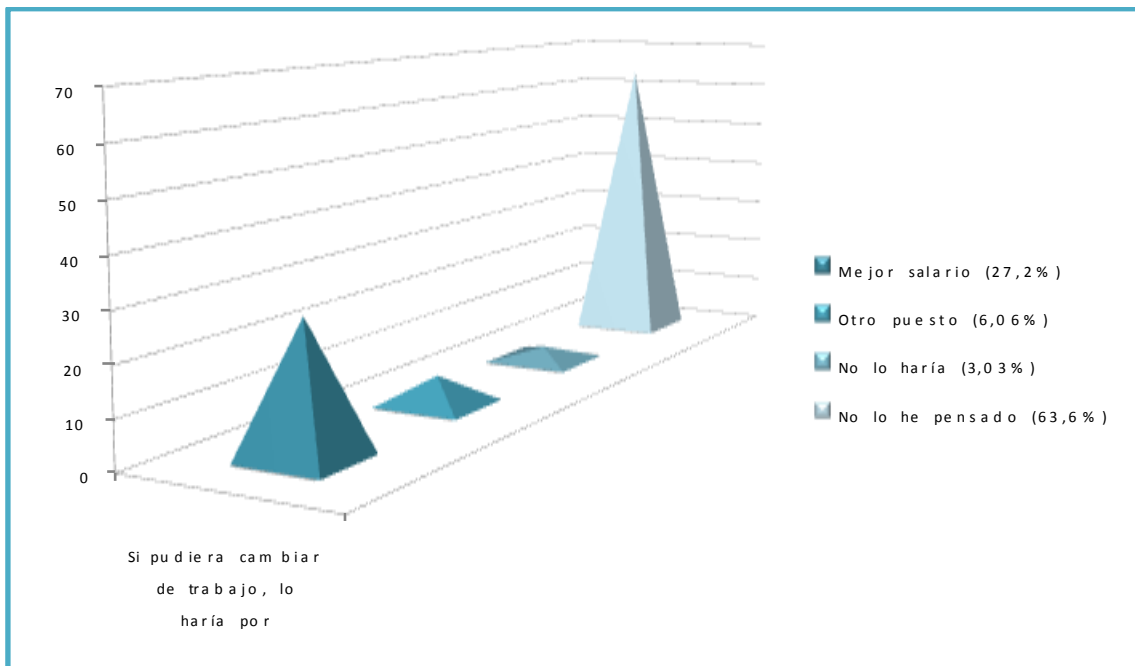


Gráfico No. 34: Si pudiera cambiar de trabajo lo haría por...

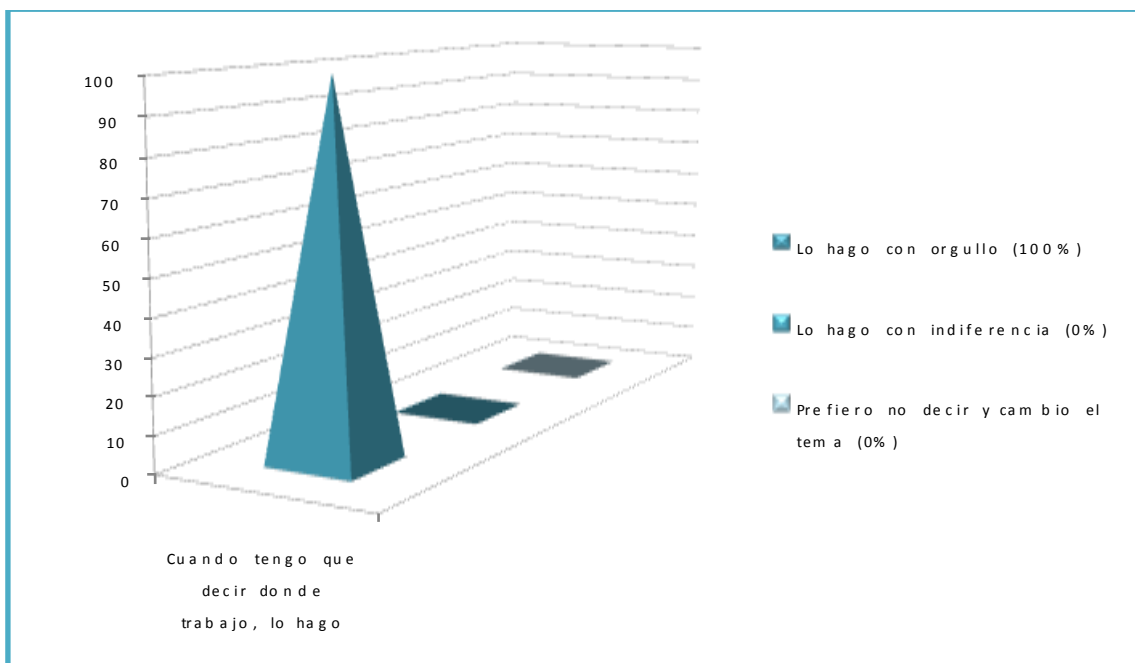


Gráfico No. 35: Cuando tengo que decir donde trabajo lo hago...

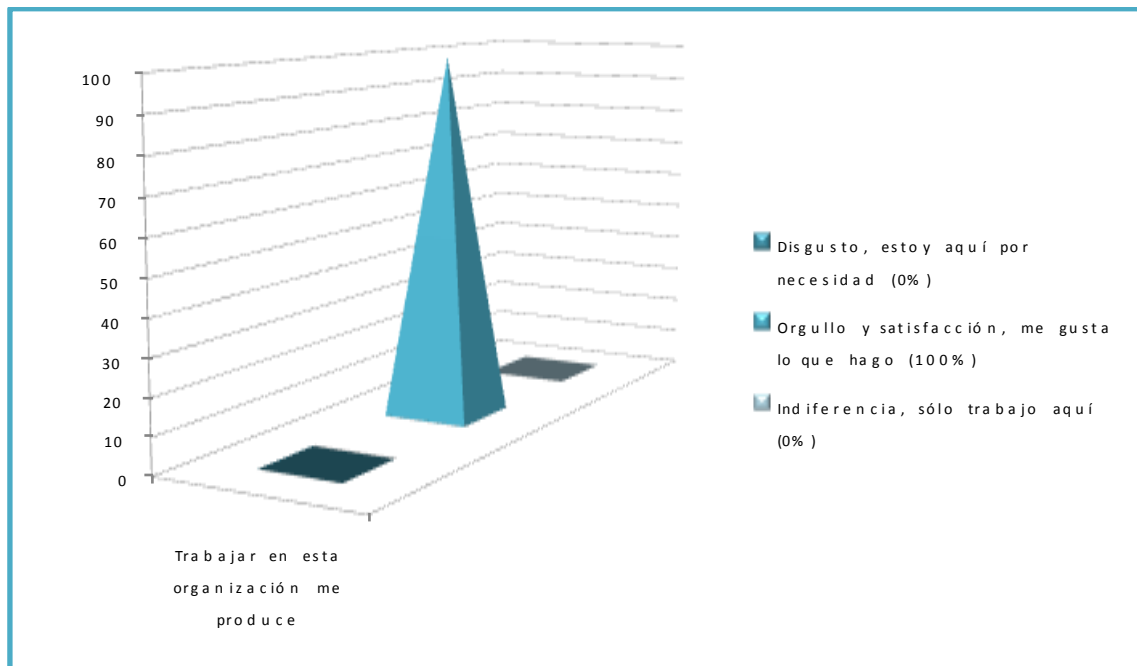


Gráfico No. 36: Trabajar en esta organización me produce...

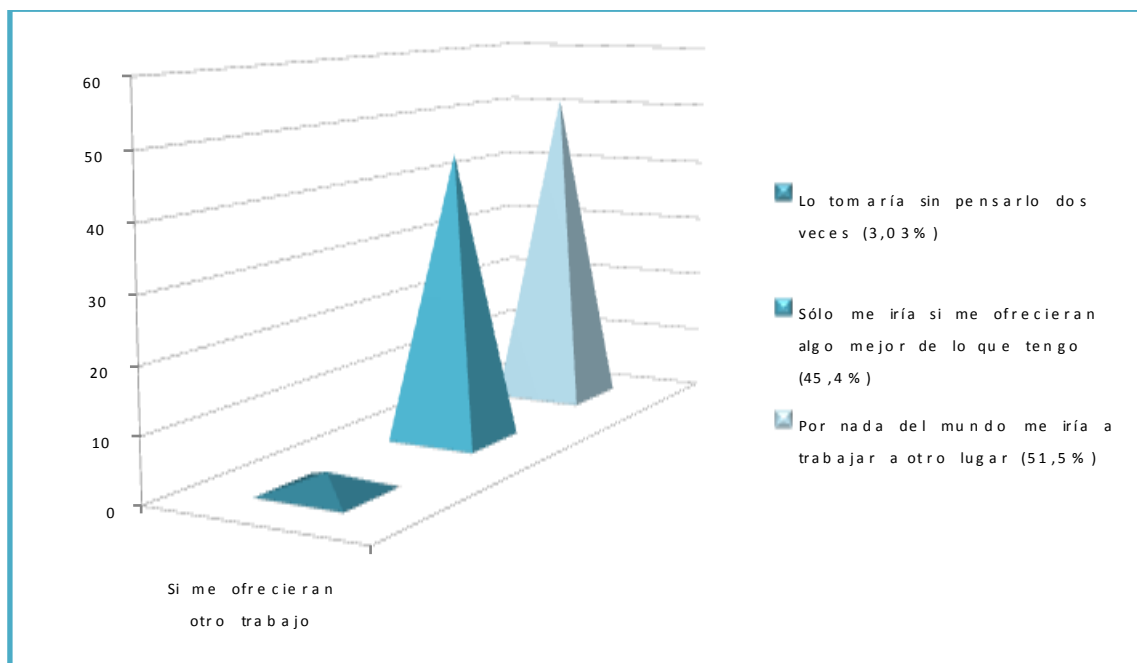


Gráfico No. 37: Si Me ofrecieran otro trabajo...

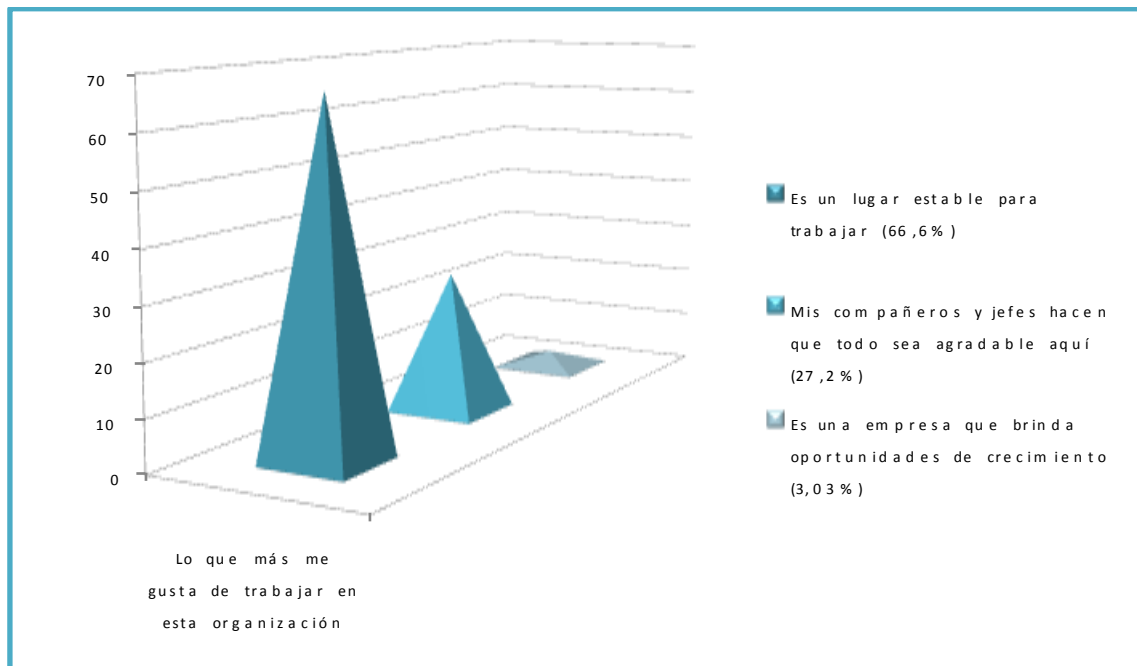


Gráfico No. 38: Lo que más me gusta de trabajar en esta organización...

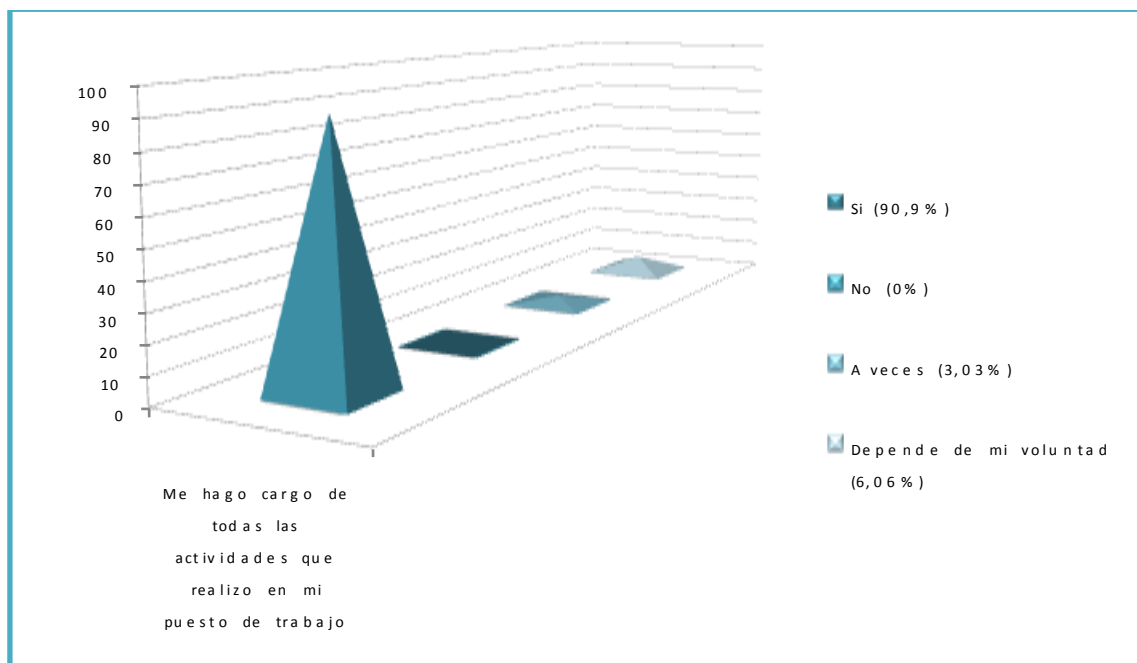
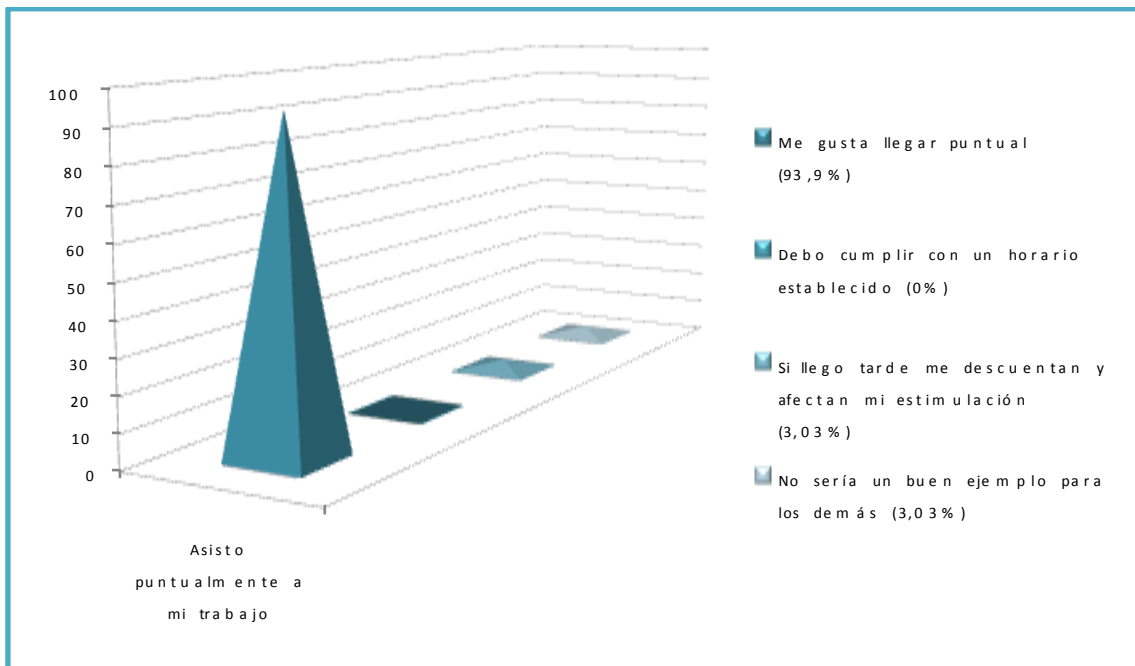
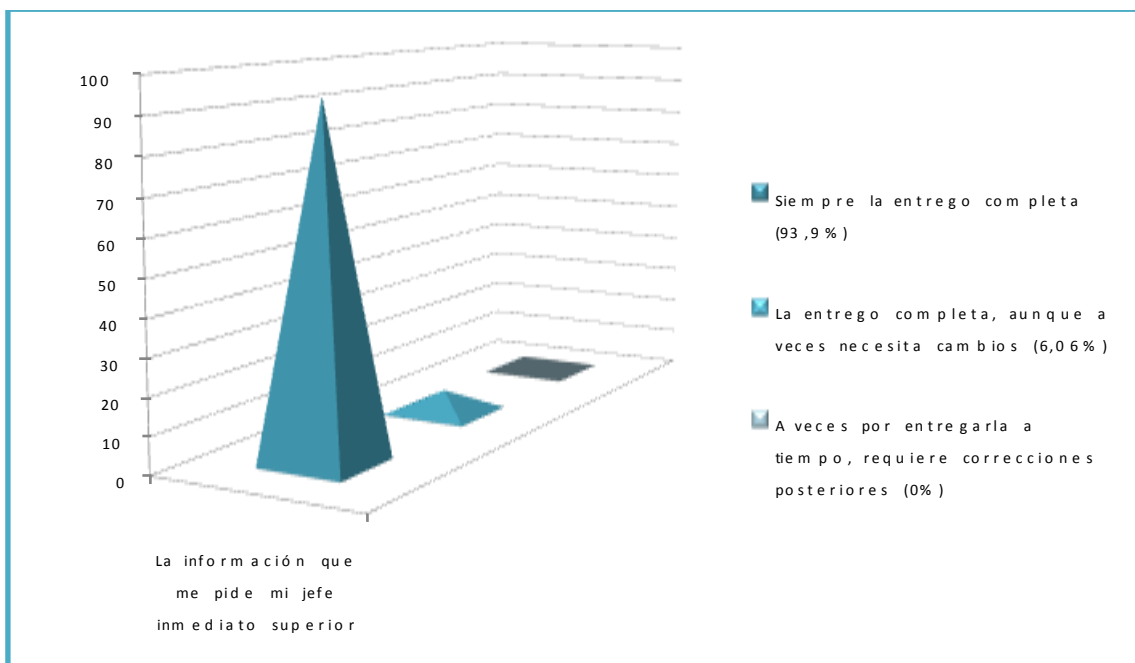


Gráfico No. 39: Me hago cargo de todas las actividades que realizo en mi puesto de trabajo.



G r á f i c o N o . 4 0 : A s i s t o p u n t u a l m e n t e a m i t r a b a j o ...



G r á f i c o N o . 4 1 : L a i n f o r m a c i ó n q u e m e p i d e m i j e f e i n m e d i a t o s u p e r i o r ...

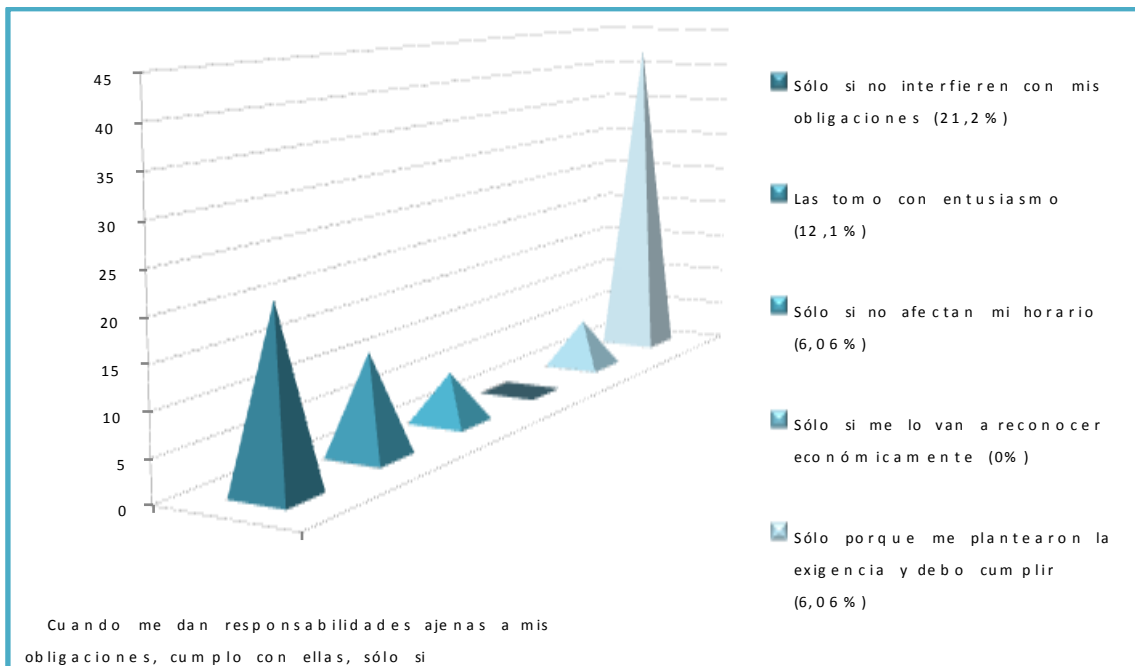


Gráfico No. 41: Cuando me dan responsabilidades ajenas a mis obligaciones, cumpla con ellas sólo si...

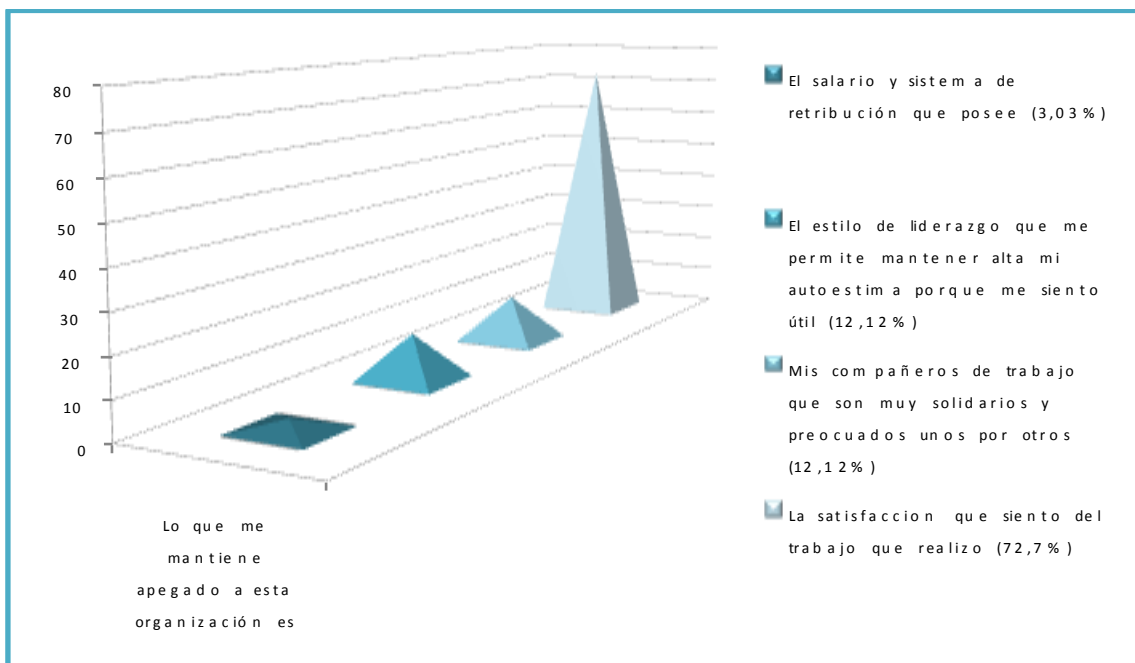


Gráfico No. 42: Lo que me mantiene apegado a esta organización es...

Anexo No 10

Entrevista al segmento de público integrado por organismos rectores y políticos.

Personal de contacto: _____

- 1- ¿Qué percepción tiene usted del cumplimiento que hace la Sucursal ARTex.S.A en Cienfuegos a través de la Red de Tiendas de sus obligaciones sociales y sus compromisos económicos?
- 2- ¿Qué percepción tiene usted de la imagen que tiene la Red de Tiendas ARTex ante sus públicos?
- 3- ¿Qué recomendaciones podría hacer usted para que la Red de Tiendas ARTex beneficie su imagen pública?



Anexo No 11

ENTREVISTA AL SEGMENTO DE PUBLICO INTEGRADO POR ARTESANOS.

Artesano: _____

1) ¿Qué tiempo hace que Ud. sostiene relación de trabajo con la Sucursal de ARTex S.A. en Cienfuegos?.

2. ¿Cómo evalúa Ud. su relación como proveedor de la Red de Tiendas ARTex mediante la Sucursal ARTex S.A. Cienfuegos en los siguientes aspectos? :

- Desarrollo del proceso contractual.
- Desarrollo del proceso de entrega de mercancía en el espacio del Grupo de Gestión de la artesanía el 2do. Martes de cada mes.
- Apreciación sobre la exposición del genérico artesanía en los Bazares y Puntos de Venta de la Red de tiendas ARTex en Cienfuegos.
- Cumplimiento de los compromisos de pago por parte de la Sucursal ARTex en Cienfuegos.

2) ¿Qué percepción tiene Ud. de la imagen que tiene la Red de tiendas ARTex ante sus públicos?

3) ¿Qué recomendaciones podría Ud. hacer para la mejora del proceso comercial del genérico artesanía en la Sucursal de la Red de tiendas ARTex S.A. en Cienfuegos?

