



UNIVERSIDAD
CIENFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez



TRABAJO
DE
DIPLOMA



Facultad de Ciencias Sociales
y Humanísticas

Licenciatura
en Comunicación Social

Autora:
Eva Vázquez Rodríguez

Tutoras:
Msc. Leysis Quintana Morera
Msc. Carmen Rosa Prendes Rey

Título:

**Propuesta de
Manual de
Identidad
Visual
Corporativa
para la
Empresa
Cárnica de
Cienfuegos**

Cienfuegos 2012



Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la culminación de estudios de la Licenciatura en Comunicación Social, autorizando a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos, ni publicado sin la aprobación del autor.

Firma del autor.

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido realizado según acuerdo de la dirección del centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de este envergadura, referido a la temática señalada.

Firma del tutor.

Computación. Nombres y Apellidos.

Información Científico Técnica. Nombres y Apellidos.

Pensamiento

Voy a tratar de comprender lo que no debo hacer y hacerlo, y así podré justificar los caminos que se me pierdan, porque si yo no me equivoco quien va a creer en mis errores, si continúo siendo sabio nadie me va a tener en cuenta; pero trataré de cambiar: voy a saludar con esmero, voy a cuidar las apariencias con dedicación y entusiasmo hasta no ser sino los otros; y entonces, si me dejan tranquilo, me voy a cambiar de persona. Y cuando tenga otra boca, otros zapatos, otros ojos, cuando yo sea diferente y nadie pueda reconocerme, seguiré haciendo lo mismo, porque no sé hacer otra cosa.

Pablo Neruda

Dedicatoria.

A mis padres por la educación que me han brindado, y su dedicación
infinita.

A Néstor, alentador de este sueño que hoy se convierte en realidad, por su
apoyo y preocupación constante, por esos momentos de ánimo para seguir
adelante en instantes de incertidumbre.

A esa gran mujer que desde el primer momento no vaciló en conducirme y
asesorarme en la realización de este proyecto, sin limitar tiempo, ni horas
a pesar de sus problemas, por ofrecerme sus conocimientos y sobre todas
las cosas su amistad, a ti Leysis.



Agradecimientos

A mi familia.

A mis compañeros de la carrera, en especial a Enetzy quién siempre estuvo
a mi lado.

A todos las personas que hicieron posible lograr mi empeño.
A Rolando y Raimon por su colaboración en el diseño de este trabajo.

A todos, gracias.



RESUMEN:

La investigación se realizó en la Empresa Cárnica de Cienfuegos, partiendo de la carencia de un sistema de signos y símbolos que la identificaran para mejorar las relaciones con su público externo lo que contribuye a la formación de una imagen positiva y a lograr la reputación corporativa tan necesaria para la misma.

La meta fue elaborar una propuesta de solución mediante un Manual de identidad visual corporativa dada las características y especificidades de la institución y acorde al contexto cubano, con el fin de conseguir una unidad de comunicación en todos y cada uno de los elementos o partes en que la entidad pueda fraccionarse.

El objetivo general consiste en elaborar la propuesta de Manual de identidad visual corporativa. .

Se efectuó desde el paradigma cualitativo, consecuente con el estudio de fenómenos organizacionales de naturaleza tangible e intangible como identidad y comunicación.

Las técnicas utilizadas fueron fundamentalmente, la observación y la entrevista en profundidad, aunque se emplearon otras como la revisión de documentos y la aplicación de cuestionarios.

SUMMARY:

The investigation came true at Cienfuegos's Meat Company, departing of the scarcity of a system of signs and symbols than identify to better the relations with your external public that contributes to the formation of a positive image and to achieve the corporate reputation so necessary for the same.

The goal was to elaborate a proposal of intervening solution visual identity's Manual corporate given characteristics and the institution's specificities and chord to the context Cuban, with the aim of getting an unit from communication in each and every of the elements or parts in that the entity may fragment.

The general objective involves to elaborate Manual's proposal of visual corporate identity.

It took effect from the qualitative, consequent paradigm with the study of organizational phenomena of tangible and intangible nature like identity and communication.

The used techniques matched fundamentally, the participating observation, the interview in depth, although another one were used as the revision of documents and the application of questionnaires.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN HISTÓRICO-TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 Aproximación al concepto de comunicación	13
1.2 Comunicación organizacional	14
1.3 Acercamiento al concepto de identidad	16
1.3.1 Identidad corporativa	17
1.4 Relación identidad-imagen	21
1.5. El mix de la identidad	22
1.6 Manual de identidad visual corporativa	23
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN	26
2.1 Descripción del contexto	26
2.2 Fundamentación del tema seleccionado	28
2.3 Diseño metodológico	28
2.4 Tipo de Investigación	30
2.5 Descripción metodológica	30
2.6 Conceptualización de las categorías analíticas	31
2.7 Análisis de los resultados	32
2.7.1 La entrevista	33
2.7.2 La observación	35
2.7.3 La encuesta	36
2.8 Selección de especialistas	38
2.8.1 Caracterización de los especialistas seleccionados	38
2.8.2. Análisis de los criterios emitidos por los especialistas	39
CAPÍTULO III. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL PARA LA EMPRESA CÁRNICA DE CIENFUEGOS	41
Contenidos del Manual ordenados por capítulos.	
Introducción. Capítulo 1.	42
Elementos base de la IVC. Capítulo 2.	45
Colores corporativos. Capítulo 3.	49
Impresos de uso externo e interno. Capítulo 4.	50
Arquitectura y señalización. Capítulo 5.	58
Publicaciones. Capítulo 6.	61
Promocionales. Capítulo 7.	62
Parque de Transporte. Capítulo 8.	65
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Los imperantes cambios que se operan en cada uno de los escenarios, políticos y sociales invitan a hablar de perfeccionamiento empresarial y no resulta una invitación azarosa, sino que existen diversas razones que conducen a pronunciarnos en el contexto empresarial. Este proceso fue concebido para aplicarse en las empresas estatales, con el objetivo central de incrementar al máximo la eficiencia y la competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. Tal declaración de propósitos marca la guía de este importante proceso en materia de cambio organizacional.

El desarrollo científico alcanzado en los últimos años por ciencias como la Psicología, Pedagogía, Sociología, Medicina, Cibernética e Informática, entre otras, ha traído consigo que cada vez más la reflexión sobre los problemas del hombre y las vías para su desarrollo y preparación ocupen el problema central.

Las transformaciones radicales en la concepción empresarial llevaron a cambios de paradigma para intentar insertar al país en tan complejo mercado internacional. Período caracterizado por la introducción del proceso de perfeccionamiento de forma integral y programado en el sistema empresarial, la consideración del área de marketing como subsistema de éste y el retorno del abandono temporal (1961-1990) con particular fuerza de la actividad de relaciones públicas (RR.PP) en las empresas cubanas; cimentaron los primeros pasos para entrar a analizar aspectos relacionados con la comunicación.

Se consultaron investigaciones realizadas en torno al proceso de perfeccionamiento empresarial, destacándose:

Tristá (2001) en conferencia aborda los cambios centrales que se proponen para este proceso, planteando que su objetivo supremo es elevar la eficiencia y la competitividad de las empresas sobre la base de otorgar a las mismas las facultades que requieren para poder ejercer las gestiones empresariales de forma

eficiente y competitiva, enfatizando en la primacía de la comunicación como factor importante para el logro de tales objetivos.

Recio (2002), resaltó la necesidad de destacar que el Perfeccionamiento Empresarial trae consigo grandes transformaciones y significativos cambios en el sistema empresarial cubano, al respecto precisó que con el Perfeccionamiento Empresarial se están desarrollando “profundas, radicales y significativas transformaciones de la economía de los últimos años”, referentes que condicionan nuevos modelos de actuación de todos los sujetos que participan en dicho contexto.

Villanueva (2002), planteó que puede ser “... un proceso cultural muy fuerte, dirigido al cambio de las normas de conducta, acorde con los momentos que estamos viviendo”, donde los procesos comunicativos sustentan una estrategia organizacional a partir de la cual se erige un liderazgo participativo en los directivos.

Gutiérrez (2003) son los sujetos en sus relaciones sociales quienes garantizan el desempeño organizacional haciendo que el resto de los recursos a disposición de la organización se integren de manera efectiva para asegurar salidas que satisfagan las demandas y necesidades inherentes de la comunicación.

El papel activo del individuo en el fomento y continuo desarrollo de la identidad, la que es enriquecida en las diferentes circunstancias o momentos cotidianos. Al trasladar este concepto al ámbito institucional, se puede encontrar que la identidad se apellida con varios términos tales como: corporativa, visual corporativa, empresarial, institucional, organizacional, cultural, entre otros. A pesar de la profusión de términos utilizados por los diferentes investigadores, se debe acotar que todos se refieren al mismo proceso.

La psicóloga cubana Carolina de la Torre (2001) aborda la identidad como una necesidad, conocernos y hacernos a nosotros mismos (poder construir y expresar nuestra identidad individual, que es social), como en lo vinculado a nuestras afiliaciones y pertenencias (poder participar con otros en la asimilación creativa, desarrollo y construcción de identidades colectivas, que son también personales),

pero sin obviar también lo relacionado con la interpretación, conocimiento y construcción del mundo que nos rodea.”

En la provincia de Cienfuegos se registró la primera investigación con este enfoque en el 2003 con el tema de: “Comunicación e imagen corporativa en el Centro de Información y Gestión Tecnológica. CITMA. Cienfuegos. Estudio de casos”; realizada por la Licenciada Blanca Elena Miranda Bacás en opción al grado de Máster en Ciencias de la Comunicación. La investigación fue llevada a cabo con el objetivo de relacionar la imagen.

La investigación de Yoana Mexidor Bécquer, realizada como culminación del Trabajo de Diploma en la carrera de Comunicación Social, en el año 2011, titulada “ Propuesta de manual de identidad visual corporativa para la escuela especial Bartolomé Rivas Cedeño del municipio de Cienfuegos ”

Se consultó además la investigación efectuada en la Tesis de maestría de Quintana (2008), referida a las competencias comunicativas de los directivos de la Empresa Cárnica de Cienfuegos, así como, artículo publicado por la propia autora mencionada, en el anuario de la Universidad de Cienfuegos titulado “La comunicación y las relaciones interpersonales de los cuadros de la Empresa Cárnica de Cienfuegos. Una propuesta en el contexto del Perfeccionamiento Empresaria.

Cuenta la entidad con el Manual de Comunicación Interna, elaborado por la estudiante Gretter Díaz Blanco (2010), para la culminación de estudios de la carrera de Comunicación Social, investigación que ha marcado una pauta importante en la preparación de los directivos y trabajadores en la materia, sin embargo, no todos los aspectos que este sistema implica están claros o son conocidos por la mayoría de los directivos y trabajadores.

Dado el entorno cada vez más cambiante, complejo y globalizado, se hace necesario establecer estrategias de comunicación a través de diagnósticos que garanticen la existencia y mejoría de los canales de comunicación entre las organizaciones y sus públicos; además de defender nuestra identidad en un momento en que la comunicación, información, imagen, conocimiento y

creatividad son recursos estratégicos para hacer frente a una competencia cada vez más preparada en el territorio, en Cuba y en el mundo.

La imagen corporativa constituye la impresión total que una organización genera en la mente de los públicos. En realidad no se puede hablar estrictamente de imagen corporativa, sino más bien de imágenes corporativas, ya que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas. La imagen de Empresa, se refiere a la imagen institucional de la organización.

En la actualidad, la gestión de la imagen corporativa se ha convertido en una prioridad para las organizaciones, las cuales han identificado que si sus públicos objetivos las cualifican favorablemente, sus esfuerzos se traducirán en el incremento de sus ventas. El paso a seguir es revisar cómo conseguirlo.

La tesis está estructurada en Introducción y tres capítulos. En su primer capítulo dirigido a los fundamentos teóricos a partir de los cuales se erige el estudio de la identidad e imagen en el contexto del Perfeccionamiento Empresarial.

En el capítulo II: Fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el Manual, que incluye una justificación del estudio, formulación del problema de investigación, los objetivos del trabajo, un análisis pormenorizado sobre los métodos utilizados y los resultados obtenidos que justifican la fundamentación del Manual.

El capítulo III: Constará de la presentación y validación del Manual a través de consulta a especialistas.

Finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, los anexos se ordenaron en la medida que se fueron declarando.

CAPÍTULO I. Fundamentación histórico – teórica de la investigación

En este capítulo se abordan los elementos teórico-conceptuales referentes al tema de estudio, la imagen corporativa como reflejo del funcionamiento empresarial y las relaciones de comunicación entre sus públicos, para lo cual se ha tomado como referente la Empresa Cárnica de Cienfuegos. Diferentes definiciones de los términos en cuestión de manera general y aplicada al estudio.

1.1 . Aproximación del concepto de comunicación

Etimológicamente comunicar, procede del latín *comunicare*, que significa: establecer algo en común con alguien, compartir alguna información, ideas. Esta definición subraya el carácter co-participativo de la acción.

El origen latino del término comunicación (*comunis*) poner en común algo con otro, prueba su existencia desde tiempos lejanos y también refiere una de las formas de entenderlo como un proceso donde se produce una relación recíproca de compartir, intercambiar, dialogar con el otro.

Serrano (1991), expone que lo fascinante de esta temática es que cada una de estas suposiciones tendría su espacio en la comprensión de los procesos comunicativos, es por esto que la comunicación ha sido calificada como "una ciencia múltiple y dispersa" (1, p.31) de reciente incorporación al campo científico, aunque poseedora de una larga historia, que se remonta a los momentos en que el ser humano fue consciente de su capacidad de comunicarse con otros.

Desde el punto de vista psicológico, la comunicación tiene un lugar especial en la formación de la personalidad y constituye la vía esencial de su determinación social. Su significación desde una posición dialéctico materialista es explicada claramente por el enfoque histórico cultural elaborado por Vigotsky, el que asume en este trabajo como fundamento psicológico en la comprensión de la relaciones entre actividad y comunicación.

A pesar de la gran variedad y diversidad de definiciones del término comunicación, ha sido posible establecer cuatro criterios que permiten distinguir igual número de tipo de definiciones, según esté presente en las mismas uno de ellos:

1. La transmisión de significados

Un ejemplo de este tipo de definición es la de Berelson: "La transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, a través de símbolos, palabras, imágenes, figuras, gráficos".

2. La atribución de significados

Salomón señala, por ejemplo, que la condición necesaria para la comunicación es atribuir significado a un evento. La condición necesaria y suficiente es atribuir a la fuente una intención de influir.

3. La eficiencia comunicativa

Se refiere al logro de los objetivos por quien inicia el proceso. Así, por ejemplo, Hockett define la comunicación como: "Aquellos actos mediante los cuales un organismo desencadena la acción de otro".

4. La interacción de los individuos en la sociedad como base de toda actividad social.

Es importante en el estudio de la comunicación destacar su carácter procesal, teniendo claro que el término proceso está asociado a cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo a partir de la interacción de los elementos que lo conforman.

Una muestra de la complejidad del término comunicación es aportada por Fidher), quien enumera siete situaciones o aspectos distintos en su definición:

1. Un proceso, una actividad.
2. Un medio de transmitir información ("Comunicación de masas").
3. El mensaje o mensajes que se dan ("Comunicación/es").
4. Un evento o suceso ("Me comuniqué con él...").
5. Una conexión, un contacto ("He establecido comunicación...").
6. El grado de comprensión mutua entre personas.
7. La disciplina o campo de estudio que se ocupa de ella.

1.2. Comunicación Organizacional

La Comunicación Organizacional es un fenómeno inherente a toda organización, estudia la manera en que se da el fenómeno de la Comunicación en las organizaciones y entre éstos y su medio ambiente.

Según Pérez (2007) es el conjunto de técnicas y actividades que buscan facilitar el proceso de Comunicación en las organizaciones. Por su parte, Redding y Sanborn, citado por Hernández Lorenzo (2006), la definen como: *“El hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Se incluyen en esta definición las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir) y los programas de evaluación de las comunicaciones.”* Rebeil (1998) p. 15 señala que la Comunicación Organizacional *“se dedica fundamentalmente a las comunicaciones internas, entendidas éstas como un quehacer complejo que va al fondo de las organizaciones de cualquier índole”*. Por su parte, Goldhaber (s/f) delimita a la Comunicación Organizacional como *“el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Esta percepción de la Comunicación Organizacional incluye cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones”*. P.19.

Diversos autores le atribuyen gran e igual importancia a la comunicación, tanto en el ámbito interno como en el externo, la conciben con un enfoque integrador así como una herramienta más de la estrategia general de las instituciones, cuyas actividades no surgen de manera empírica sino que son resultado de una acción planificada.

Sheinsohn (1997), (Trelles (2001), Costa (2001),) y Pérez (2007),

Se coincide con lo expresado por Trelles y Costa al definir la comunicación organizacional establece relaciones entre teorías de la comunicación y la teoría organizacional; contempla paradigmas o modelos que se aplican en los contextos de organizaciones sociales, empresas e instituciones, propiciando fundamentos teóricos para la orientación de los procesos comunicativos y la investigación aplicada a la solución de problemas económicos y sociales.

Según Smith (2006), p.46 los requisitos básicos para la aplicación de la comunicación organizacional en una entidad son los siguientes:

- “La comunicación ha de ser un componente fundamental del proceso directivo y estar integrada en la gestión.
- Los altos directivos han de legitimar al comunicador.
- La comunicación ha de ser un proceso global, permanente y planificado.
- Todos los directivos deberían responsabilizarse de la comunicación.
- Las cuestiones de negocios prioritarias deberían ser el contenido central del programa de comunicación.
- El proceso de comunicación debería ser evaluado regularmente.
- El comunicador tendría que asumir, además de su ya clásico rol, los servicios
- de asesoría, consultoría y formación del resto de la organización”.

Por su parte Arrieta, (1997), p.52 define que los objetivos específicos de la misma podrían ser enunciados de la siguiente forma:

- La difusión de información que fomente
 - a) La integración en la Empresa.
 - b) Unión entre el personal
 - c) La continuación del personal en la Empresa y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles.
- La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.
- La superación de todos sus miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal.
- El conocimiento del ambiente externo, importante para el desarrollo de las funciones personales y de la Empresa como grupo.
- La creación, consolidación y prevalencia de un clima social y organizacional sano.
- Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo”.

1.3. Acercamiento al concepto de Identidad

Uno de los elementos que se encuentra vinculado a la imagen corporativa es, la identidad; es algo parecido al sentido que las personas tienen sobre sí mismas. Se define como la suma de historia, estrategias, manifestaciones de una Empresa. La fuerza de la identidad de una organización está determinada por los valores compartidos entre sus miembros.

La identidad es entendida como la personalidad de la entidad. Dicha personalidad es, precisamente, la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección.

1. 3.1. Identidad corporativa.

La identidad conforma en sí misma la dialéctica de la diferencia, o sea, todo lo que existe en el mundo, cada cosa y cada organismo biológico, son determinados ellos mismos por su esencia, su rol o su orientación y su forma material. El término de identidad implica dos dimensiones, o sea, todo aquello que es idéntico a sí mismo y distinto del resto. Por tanto, cada ente es único e irrepetible y, por otro lado, todo lo que tiene existencia real se puede percibir, reconocer y en ello mismo, diferenciar, esto es, captar automáticamente aquello que lo hace diferenciar y único en las relaciones con los otros.

La identidad tiene el mismo objetivo o cumple las mismas funciones y posee las mismas características en una organización, que en una persona. La identidad de una organización, al igual que la identidad personal, expresa Justo Villafañe (2007), p.24 "es el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no".

Al respecto Noguero (2000), p.35 señala que "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"

Otro autor que se destaca en este sentido es Álvarez (2000), p.43 define la identidad como "el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Este conjunto de atributos constituye un discurso que se desarrolla en el seno de la institución de modo análogo al de la identidad personal en el individuo –continúa diciendo–, la institución a través de su actividad regular y, básicamente, de su diálogo permanente con sus interlocutores, va generando formas de auto representación.

La identidad según refiere, Joan Costa (2007), p.46 etimológicamente, viene del latín *identitu*, *atis*, de *ídem*, lo mismo. Decir pues que "cada cosa es lo que es", que "yo soy yo" no es sino tautológica. Pero en su misma redundancia exponen de manifiesto esta condición intrínseca de la identidad, lo único e idéntico, la unicidad y la mismicidad de cada cosa como un círculo cerrado y se puede expresar por una secuencia muy simple:

Entidad equivale a autenticidad y verdad. Idéntico significa idéntico a sí mismo. Es, pues, la cosa y su forma. La cosa misma presentándose a sí misma en ella misma y por sí misma. La identidad de las cosas y de los seres se hace evidente a los sentimientos por la diferencia, pues la identidad comporta en sí misma una dialéctica de la diferencia”.

Todos los autores coinciden en plantear que la identidad, tanto de organización como de una persona, se constituye por los atributos esenciales que la componen y la caracterizan, coinciden también en la necesidad de que exista conciencia sobre estos elementos por parte de cada persona o del grupo de personas que componen una organización, lo cual elimina, la posibilidad de que un objetivo tenga identidad aunque posea elementos que lo diferencian del resto. En este sentido, la categoría identidad se expresa no solamente como un recurso diferenciador, sino también como un recurso de referencia para el que la porta.

Toda organización es única y su identidad implica trabajarse desde el interior de sus raíces, de su personalidad, sus fortalezas y debilidades, por tanto, no se limita

a aspectos aislados, sino que se proyecta, sobre todo, lo que la organización es, dice y hace, lo que deja de decir o de hacer, además de los factores.

Se evidencia entonces que la identidad corporativa alcanza cada vez más una gran importancia para las organizaciones, ya que el desarrollo de las tecnologías de comunicación, el sistema competitivo de la comunicación de mercado, de superproducción industrial y el desarrollo de las sociedades de consumo, ha transformado la función de las organizaciones. La organización es, ahora, más que productora de bienes, emisora de comunicación, es decir, su carácter ha cambiado y la definición y proyección de la nueva identidad constituye una función necesaria en la formación de la misma.

Toda organización debe tener una identidad que refleje fielmente su filosofía y forma de trabajar, debe proyectar su personalidad y elegir la manera de presentarse ante su público, abarcando todos los puntos de contactos entre ellos. De esta manera la identidad puede dar a los clientes una idea clara de lo que pueden esperar en términos de productos, servicios y precios, y lograr que permanezcan fieles a una organización que respeta sus necesidades y con la cual están familiarizados. Esto es posible cuando la organización ha crecido de forma orgánica, cuando está "orgullosa" de lo que ha conseguido, cuando se ha ganado un prestigio por la calidad de sus servicios.

El estudio de la identidad corporativa que se ha realizado a partir de las ideas de diferentes autores, ha permitido ganar claridad acerca del fenómeno, logrando llegar a una definición que agrupa elementos importantes, según las opiniones expresadas, lo que permite conocer la profundidad sobre el tema en la organización.

Sanz (1997) p.41 define la identidad corporativa como:

"El conjunto de rasgos o atributos que surgen de las raíces de la organización y que esta asume como propios, conscientes o inconscientemente, que le permiten identificarse con su público (interno y externo) y diferenciarse del resto,

expresándose como una organización única e irrepetible, que tiene una continuidad en el tiempo a través de su evolución. Es la manera en que la organización se muestra en su interrelación con el medio, donde los significados compartidos por sus miembros juegan un papel fundamental".

Toda organización empresarial necesita una personalidad propia, que permita identificarla y diferenciarla de las demás. Dicha personalidad constituye su identidad específica, su propio ser, que está compuesto por dos rasgos específicos. Los rasgos físicos son los elementos icónicos–visuales, signos de identidad, válidos para la inducción de la organización desde su entorno. Se refieren a los signos externos, sirven para identificar a estas desde fuera. Se limita la incorporación del diseño gráfico (marca, siglas, logotipo, nombre corporativo). Los rasgos culturales son considerados una parte integral de la organización y es un producto de la experiencia grupal compartida por los componentes y los resultados de la misma; están condicionados por la filosofía y cultura empresarial, sus valores, normas y manera de entender su misión.

Con el propio surgimiento de la institución “nace” su cultura, la cual se desarrolla y afirma en el tiempo, creándose un modo propio de hacer de dicha organización que, al hacerse estable, se convierte en elemento reconocido de la misma. De esta manera surgen rasgos o atributos que hacen de la organización un ente único e irrepetible, conformándose así su identidad.

Por tanto el proceso de construcción de la identidad de una institución incluyen varias dimensiones humanas: los significados que respaldan dicha construcción por los sujetos que intervienen activamente en la cultura de la organización y la interpretación que de ella hacen quienes interactúan desde fuera (los clientes), que la reciben proyectada en la imagen de la organización.

La identidad corporativa aborda las características que la organización asume de modo consciente como suyas y, a partir de las cuales, los trabajadores elaboran sus conductas. La imagen, por el contrario es la percepción que tiene el que está

fuera de la organización de las características de esta última. Es la representación de un público determinado, con la que interactúa y se comunica.

Para que la identidad pase a ser imagen es necesario que se produzca la comunicación. La comunicación es la vía mediante la cual la organización transmite su información a los clientes. La comunicación tiene un papel esencial como mediadora, ella será la que determinará la forma en que los contenidos enviados por la organización hacia sus clientes se configuren, en la subjetividad de estos, de la manera más adecuada, depende del trato que se le dé. Por supuesto la comunicación será encargada de que la información llegue a su destino. La autora de esta investigación se adscribe a la definición que ofrece J.Costa, (1992), p.48 al expresar "Si se considera que el hacer y el como hacer constituyen la base de la identidad, la forma comunicable de esta identidad tendrá que ser la acción simbólica, o sea, el modo particular de hacer aquello mismo que otras organizaciones también hacen. Todo aquello que no puede ser representado o mostrado real, directa y completamente, solo puede ser hecho presente por medio de signos y símbolos que para el público tiene un significado, es la única vía posible de hacer imaginable la empresa: la génesis de su imagen", por tanto la identidad constituye un soporte de la imagen.

1. 4.Relación identidad- imagen

Para que la identidad pase a ser imagen es necesario que se produzca la comunicación. La comunicación es la vía mediante la cual la Empresa transmite su información a los clientes.

La comunicación tiene un papel esencial como mediadora; ella será la que determinará la forma en que la empresa interactúa con sus clientes y posibilitará una influencia en la subjetividad de éstos, de la manera más adecuada o menos adecuada. Por tanto, la imagen es el efecto de ese intercambio de la Empresa y se forma en función de la identidad y de las técnicas de comunicación escogidas para transmitir esta última.

La identidad se expresa y comunica por medio de la imagen que se crea. Sus modos de expresión son: Productos y servicios (imagen del producto), entornos

(imagen ambiental), información (imagen publicitaria o de comunicación informacional), y completamientos (imagen hacia el público interno y externo).

La imagen sin embargo constituye un fenómeno de opinión pública, como resultado de la apreciación que el público tiene acerca de la entidad. La imagen corporativa surge de los contactos personales tales como las ventas, servicios de correspondencia, contactos telefónicos y a través de los medios de comunicación, de la publicidad e información de la experiencia directa con los productos y servicios de la organización y de la manera de enfrentar los negocios en cuanto a precios, confiabilidad y flexibilidad con los clientes.

(Miranda. B. B, Elena: Tesis, 2003)

1.5 El Mix de la identidad.

La identidad corporativa incluye todas las formas de expresión comportamiento, simbolismo y comunicación), por medio de los cuales una organización revela su personalidad, siendo, a su vez, la fuerza conductora de estos tres elementos del Mix de la IC. En el presente estudio se analizará a profundidad la influencia de estos tres elementos en la institución, por tanto se debe un esclarecimiento previo de su importancia y contenido para su aplicación.

El tradicional y "estrecho" significado inicial del término "identidad corporativa", se ha ampliado sobre todo bajo la influencia de los autores alemanes Birkigt y Stadler (1986), evolucionado hacia un concepto en el que la estrategia corporativa está claramente unido a la "comunicación en su más amplio sentido". Dichos autores hablan de "la autopresentación planificada y operativa de una Empresa, tanto interna como externa, basada en la filosofía de la empresa".

La autopresentación de una Empresa se desarrolla de tres formas diferentes, es decir, los medios que puede utilizar la dirección para transmitir la identidad corporativa son de tres tipos. De hecho, cualquier acción o expresión de una Empresa o institución se clasifica bajo uno de estos tres epígrafes: Sin duda,

- el *comportamiento* es el medio más importante y eficaz por el cual se crea la identidad corporativa de una Empresa. En última instancia, son los públicos objetivos los que juzgarán a la Empresa por sus acciones. Sin embargo, es

posible dar mayor o menor importancia a los determinados aspectos del comportamiento de la Empresa por medio de la comunicación y/o símbolos; ya que este interactúa con el entorno, políticas medioambientales y comportamiento del público interno.

- *Simbolismo*: según Birkit y Stadler, esta herramienta debería armonizar con las otras expresiones de identidad corporativa. Ofrece una indicación implícita de lo que representa la Empresa, o, por lo menos, de lo que desea representar. La importancia concedida a un símbolo visual apropiado, muestra la necesidad de crear una (primera) impresión favorable en los clientes actuales y futuros. La combinación de símbolos visuales es una manera rápida y penetrante de transmitir una idea simple sobre una Empresa, o su valor emocional. (Carter 1982)
- *Comunicación* Birkit y Stadler entienden como "comunicación en sentido reducido" al envío de mensajes verbales o visuales. Este es el instrumento de IC más flexible, y puede utilizarse tácticamente con rapidez. La flexibilidad de la comunicación estriba en el hecho de que es posible transmitir más señales abstractas de forma directa a los públicos objetivo. Si el mismo mensaje fuera transmitido sólo mediante el comportamiento de la Empresa, el proceso sería más largo y laborioso. Al mismo tiempo, no tiene mucho sentido el transmitir a los públicos objetivo cosas que no sean también aparentes en el comportamiento de la Empresa.

Es casi imposible comunicar sólo mediante símbolos, porque los miembros de los públicos objetivo, bien consciente, bien inconscientemente, utilizan todos sus sentidos para formarse una imagen total del objeto en cuestión y una opinión al respecto. Esto implica que es muy arriesgado concentrar la atención únicamente en los medios visuales de comunicación y dejar el resto al azar. Ninguna Empresa puede lograr individualidad y generar confianza sólo mediante el diseño. Si la dirección de una Empresa desea hacer algo resolutivo con la identidad corporativa, deberá tener en cuenta todos los aspectos de la empresa, incluyendo la comunicación y el comportamiento. (Tanneberger, 1987: 30)

El comportamiento, el simbolismo y la comunicación de una Empresa son, de hecho, las formas concretas dentro de las cuales cristaliza la personalidad de la misma. Los medios de IC descritos, son las formas externas de expresión, mientras que la personalidad es el elemento más profundo que se encuentra tras ellos.

1.6. Manual de Identidad Visual Corporativa

Importante resulta señalar que los signos identificadores de una institución, así como las condiciones de aplicación a la totalidad de los diferentes soportes favorecen la comunicación de la identidad visual en cualquier institución, haciendo posible que sea coherente y efectiva entre la relación con otras organizaciones y todo tipo de público. Pues uno de los medios que reúne dichos símbolos es el Manual de identidad visual.

Es preciso partir de que un Manual es considerado como: libro que contiene las nociones básicas de una materia, se puede entender de manera fácil, se puede manejar con facilidad (Diccionario de la Lengua Española)

Los estudios de comunicación se gestaron en el seno de los Departamentos de Publicidad de numerosas Empresas cubanas y norteamericanas, desde mediados de la década del 50 que las utilizaban como parte de su gestión administrativa, en muchas de ellas se crearon departamentos solamente dedicados al fin de las relaciones públicas. Cuba era considerada por las Empresas norteamericanas como un campo de experimentación para campañas y acciones. La mayoría de los publicitarios que las ejercían eran cubanos que apoyaron el proceso de cambios acaecidos en las décadas siguientes.

Ya en la década del 60 se desarticula la escuela de Publicidad por tanto, se interrumpe la formación de profesionales y, con ello se provoca un vacío que demora las posibilidades de, a partir de estudios e investigaciones sistemáticas, llegar a conceptualizar métodos propios, no solo para la publicidad, sino para la aplicación de las técnicas de la comunicación en las condiciones sociales de los siguientes años. A lo largo de la década del 60 y principios del 70 se llegó a

demostrar cómo los cambios sociales fueron transformando la vida y el comportamiento social a todo lo largo y ancho del país. En los años 70 se iniciaron intentos por introducir, en diversas dependencias estatales agrupadas en Ministerios y en otras instituciones con funciones específicas, las técnicas de publicidad, al asumirla se emplearon otros términos como orientación y propaganda para el trabajo de divulgación y comunicación dentro de los organismos y sus entidades.

En nuestro país hay Empresas e instituciones como ETECSA, Casa de las América, Ministerio del Turismo entre otras donde se han realizado estudios de comunicación por la complejidad de su proyecto empresarial. En Cienfuegos existen Empresas que se encuentran inmersas en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y han aplicado este estudio efectuando más tarde por especialistas los Manuales de gestión de la comunicación e identidad visual, ejemplo de ello: CIMEX, ARTEX, COPEXTEL, GUIDEMA, Eabttc, ASTISUR; pero no se conocen se hayan realizado estudios de comunicación de tal complejidad en ninguna de las instituciones del Ministerio de la Industria Alimentaria.

La función de un programa o Manual de identidad visual corporativa es regular, por un lado, la clasificación y ordenamiento de los elementos de identificación y, por otro, intervenir sobre dichos elementos organizando y controlando todos los recursos materiales y soportes de comunicación de la Empresa u organismo, obteniendo sobre los públicos objetivos la proyección de la imagen deseada. Dentro de un programa de identidad visual corporativa, la identidad visual juega un papel clave y primario, puesto que desencadena todo el conjunto de las necesidades comunicativas y se constituye como eje vertebrador de todo el programa. (M. A. Echeverría citado en Sanz, citado en Sanz de la Tajada, (1994, p.44)

En la presente investigación se empleó el modelo propuesto por Sanz de la Tajada en su libro "Integración de la identidad y la imagen de la Empresa", del año 1994, que consta de 9 capítulos. A partir del análisis realizado por la autora se propone una modificación (basándose en el contexto cubano contemporáneo y especificidades de la institución) de solamente 8 capítulos debido a que todos los

“complementos técnicos” como materiales especiales de muestra, tanto de los elementos base como de las formulaciones cromáticas para imprentas y proveedores originales de aplicación se irán destinando gradualmente a partir del capítulo 2.

Estructura básica de contenido de un Manual de identidad visual corporativa
(basado en la teoría de Sanz de la Tajada)

Consta de 8 capítulos...

- Capítulo 1: Introducción
- Capítulo 2: Elementos Base
- Capítulo 3: Colores Corporativos
- Capítulo 4: Impresos de uso externo e interno
- Capítulo 5: Arquitectura y Señalización
- Capítulo 6: Publicaciones
- Capítulo 7: Promocionales
- Capítulo 8: Parque de Transporte

CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo está orientado a explicar los fundamentos metodológicos del proceso de investigación seguido. Se realiza una caracterización del centro, se da cuenta acerca de los métodos y técnicas utilizadas, se definen las características generales del manual, así como, los resultados alcanzados en esta etapa de la investigación.

2.1. Descripción del contexto

La Empresa Cárnica de Cienfuegos fue inaugurada el 5 de septiembre de 1991 por Carlos Rafael Rodríguez, la misma es la única obra de su tipo construida en Cienfuegos, por lo que anteriormente las producciones que en ella se acometían se realizaban en la Empresa Cárnica de la vecina provincia de Villa Clara. Esta entidad es de subordinación nacional, perteneciente al Ministerio de la Industria Alimenticia, su domicilio social se encuentra en la carretera Recurso Km. 1 en el Municipio de Palmira.

Cuenta con un total de 404 trabajadores, de ellos 100 son mujeres, con una edad promedio de 40 años, 8 son los directivos del primer nivel de dirección, dirigentes intermedios 10.

La estructura de dirección que posee la entidad actualmente se ha diseñado a partir de la aprobación de la Empresa para la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, acordada por el Comité Ejecutivo del Consejo de Estado y de Ministros, con fecha 15 de agosto de 2002. **(Ver Anexo 1)**

A continuación se ofrece una lista de los clientes más representativos de la Empresa:

1. Empresas del MINBAS. (Refinería de Petróleo Cfgos; Empresa Eléctrica Prov. Cfgs; Fábrica de Cemento Cfgos)
2. Empresas del Ministerio de la Industria Sideromecánica (Plastimec, Oleohidráulica Cienfuegos; Divep Cfgs)
3. Empresas del MINAZ (Delegación Prov. Minaz; CAI 14 de julio; CAI Caracas)
4. Entidades del MINSAP (Hospital Pediátrico; Hospital Provincial Cfgs)
5. Entidades del MININT (Delegación Prov. Minint Cfgs)

6. MINED (Univ. Ciencias Informáticas; Escuela Latinoamericana de Medicina; Facultad de Ciencias Médicas Cfgs)
7. Empresas del MINCONS (Micalum; Equital Cfgs)
8. Entidades del Ministerio del Comercio Interior (Emp. Gastron. Cfgs; Empresa Comercio Minorista Cfgs; Cimex)
9. Entidades del MINTUR (División Islazul; Emprester Cfgs)
10. Empresas del MINAL (Unión de la Carne; Combinado Lácteo Escambray; UEB Alimatic; Agencia Oro Rojo; Embere Cfgs)
11. Organizaciones Políticas y de Masas (PCC Prov. Cfgs; UJC; ANIR; FMC; CDR; ANAP)
12. Empresas del Ministerio de Informática y Comunicaciones (Etecsa Cfgs; Copextel Cfgs)
13. Entidades del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (Escuela Militar Camilo Cienfuegos)

Los principales proveedores son:

1. Entidades del MINAGRI (UBPC; Pecuarias y Agropecuarias)
2. Entidades del MINAL (Ind. Alimenticia Palmira; Ind. Alimenticia Prov; Unión de la Carne)
3. Entidades del Ministerio del Comercio Exterior (Alimport)
4. Empresas del MINBAS (Acinox Cfgs; Gases Industriales; Químico-Farmacéutico Cfgs)
5. Entidades del MITRANS (Camiones Cfgs)
6. Empresas del Ministerio de la Industria Sideromecánica (Divep Cfgs).
7. Entidades del MININT (SEPSA Cfgs)

No puede considerarse que la Empresa Cárnica de Cienfuegos tenga competidores, ya que las Empresas que le son semejantes en el resto del país (una en cada provincia) no comparten su mismo mercado. Por razones de territorialidad, solo la Empresa Cárnica de Villa Clara, debido a su cercanía tiene posibilidades reales de competir con los productos que se ofertan.

2.2. Fundamentación del tema seleccionado

La investigación se centra en el tema de la identidad corporativa, se realiza en la Empresa Cárnica de Cienfuegos, entidad que se encuentra insertada al proceso de Perfeccionamiento Empresarial desde el año 2002 y a pesar de haber recibido la indicación por parte del Grupo Empresarial aún no se ha elaborado el Manual de identidad visual corporativa, precisándose en el artículo 698 del mencionado decreto - Ley que el Manual debe constituir una herramienta básica para la dirección de la Empresa u organización superior de dirección en el logro de una imagen que la distinga. La identidad corporativa de una Empresa u organización superior de dirección es su carta de presentación, su cara frente al público; esta identidad influye en la imagen que nos formaremos de la misma, precisándose además en los artículos 699 y 700 que el Manual de identidad visual corporativa en su esencia describe la actividad principal y secundaria de la Empresa, el tiempo de existencia, su ubicación, tipo de mercado; se presenta los atributos de la imagen visual de la Empresa u organización superior de dirección y su uso en los diferentes soportes comunicativos, se especifica cómo, cuándo, y dónde se deberá usar la imagen.

Con esta investigación se dota a la Empresa Cárnica de Cienfuegos de un diagnóstico y de una propuesta de Manual de identidad visual corporativa, requisito básico para implementar el Sistema de Comunicación, indicación del Decreto Ley 281/07: Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.

2.3. Diseño metodológico. Problema. Idea a defender. Objetivos generales y específicos

Tema: Identidad Visual Corporativa.

Título: Propuesta de Manual de identidad visual corporativa para la Empresa Cárnica de Cienfuegos.

Problema de investigación: ¿Cómo fortalecer la identidad visual corporativa en la Empresa Cárnica de Cienfuegos?

Objetivo General:

Elaborar la propuesta de Manual de identidad visual corporativa en la Empresa Cárnica de Cienfuegos.

Campo de acción: El proceso de identidad que se realiza en la mencionada Empresa.

Objetivos Específicos:

1. Realizar un diagnóstico para identificar los problemas de identidad que afectan a la Empresa.
2. Diseñar la Propuesta del Manual de identidad visual corporativa para la Empresa Cárnica de Cienfuegos.
3. Validar por criterio de especialistas.

Premisa de Investigación

La propuesta de Manual de identidad visual corporativa, sobre la base de una correcta política de comunicación, podrá contribuir al correcto funcionamiento de esta herramienta en la Empresa Cárnica de Cienfuegos.

Universo: Está constituido por los 404 trabajadores de la Empresa Cárnica de Cienfuegos.

La Muestra, está integrada por los 18 directivos implicados en la estructura de dirección, 5 mujeres y 13 hombres, dos tienen nivel medio y los restantes graduados de nivel superior, solamente uno ostenta la categoría de máster en dirección y la edad promedio es de 45 años.

Un importante aspecto del diseño investigativo lo constituye la selección de los sujetos que participarán en el mismo. En este tipo de investigación se refiere no a una selección probabilística, sino a una selección intencional, donde los sujetos de estudio no son unidades de observación que tienen connotaciones individuales, sino que son informantes o participantes que dan cuenta de su visión colectiva, construida de su propia realidad.

La estrategia utilizada para seleccionar a los informantes fue la del muestreo teórico (Glaser y Strauss, 1967 citado en Rodríguez et al., 2004), donde lo importante no es la cantidad de casos escogidos sino la posibilidad que tiene cada uno de ellos para brindar una visión diferente.

El tipo de diseño según la perspectiva metodológica es caso único, determinado por las características propias de la Empresa Cárnica de Cienfuegos, además se atribuye características de un caso único inclusivo.

2.4. Tipo de investigación

Aplicada: los propósitos y resultados están encaminados a la resolución de problemas concretos y para la toma de decisiones en la Empresa que se desarrolla la investigación.

Comunicológica: pues se dedicará al estudio de los principales procesos de la comunicación interpretativa desde una perspectiva teórica o teórico aplicada en la Empresa Cárnica de Cienfuegos.

2.5. Descripción metodológica

La investigación se centra en el paradigma cualitativo, por su flexibilidad y carácter abierto. Su máximo interés consiste en la explicación e interpretación más plena de los procesos comunicacionales en la Empresa, aunque no está exento de la utilización de metodología cuantitativa necesaria para la comprensión de datos durante la indagación.

En una definición acerca de la investigación cualitativa abordada por (Vázquez 2003, p.17), se destaca que es multimetódica en el enfoque, pues implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio. Esto significa que los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. Esta metodología lleva consigo

la utilización y recogida de una gran variedad de materiales: entrevistas, experiencias personales, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos que describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de las personas. En fin, la investigación cualitativa, epistemológicamente se preocupa por la construcción de conocimiento sobre la realidad social y cultural desde el punto de vista de quienes la producen y la viven. Metodológicamente tal postura implica asumir un carácter dialógico en las creencias, las mentalidades, los mitos, los prejuicios y los sentimientos, los cuales son aceptados como elementos de análisis para producir conocimiento sobre la realidad humana. En efecto, problemas como descubrir el sentido, la lógica y la dinámica de las acciones humanas concretas, se convierten en una constante de las diversas perspectivas cualitativas.

Asumir una metodología cualitativa comporta un esfuerzo de comprensión, entendido este como la captación a través de la interpretación y el diálogo, del sentido de lo que el otro o los otros quieren decir con sus palabras o sus silencios, con sus acciones o con sus inmovilidades.

2.6. Conceptualización de las Categorías Analíticas

- Comunicación: es...no solamente (...) el intercambio de noticias y mensajes sino también el hacer individual y colectivo que engloba el producto de las transferencias e intercambios de ideas, hechos y datos (...) Motor y expresión de la actividad social y de la civilización, que ha llevado a los hombres y a los pueblos desde el instinto hasta la inspiración a través de una serie de procesos y sistemas de información, de impulsos y de control. Fuente común de la cual se toman las ideas, fortalece mediante el intercambio de mensajes el sentimiento de pertenecer a *una comunidad* (Mac Bride, 1982: 7)
- Identidad: “un Instrumento fundamental de la estrategia de Empresa, de su competitividad. Cuya investigación y gestión constituye un ejercicio esencialmente pluridisciplinar.” (Costa, 1992:13)

- Identidad corporativa (...) “es la auto presentación y el comportamiento de una Empresa a nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y, en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única, tanto de manera interna como externa.” (Birkigt y Stadler en Van Riel, 1997: 32)
- Imagen Corporativa: (...) es la síntesis de la identidad de la organización manifestada a partir de su comportamiento, su cultura y su personalidad corporativas, los cuales proyectan una imagen funcional, interna (*la autoimagen*) e intencional respectivamente y construyen en la mente de sus públicos esa *gestalt* que es lo que denomino “imagen corporativa”. (Villafañe, 1999: 46)
- Perfeccionamiento Empresarial: “... un proceso cultural muy fuerte, dirigido al cambio de las normas de conducta, acorde con los momentos que estamos viviendo”. (Villanueva, 2002: 48)
- Comunicación Organizacional: “el sistema nervioso de la Empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma concebir y realizar actividades que creen o fomenten vitalidad y eficiencia, de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la Empresa. (Irene Trelles, 2002: 22)

2.7. Análisis de los resultados alcanzados.

- Métodos del Nivel Teórico:

Histórico – lógico: se parte de la fundamentación histórica, tanto de los conceptos teóricos utilizados en el Capítulo I, así como de la caracterización realizada a la Empresa Cárnica de Cienfuegos con un enfoque coherente, teniendo en cuenta la lógica del diseño metodológico de la investigación.

Análítico –sintético: estará presente en el desarrollo de la investigación, al

expresar los aspectos generales del diagnóstico y los resultados finales de la investigación.

- Métodos empíricos

Análisis de documentos:

Permite obtener información oficial de los resultados de trabajo de la Empresa, proporcionando la consulta de manuales y políticas, así como los documentos siguientes:

1. Expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
2. Diagnósticos efectuados una vez implantado el expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
3. Decreto-Ley 281.
4. Planeación estratégica de la Entidad. (2010-2013). **(Ver Anexo 2)**
5. Planes de trabajo de los directivos.
6. Documentos rectores para el trabajo con los directivos que comprende entre otros: código de ética, reglamentos modificativos.
7. Reglamento Disciplinario Interno.
8. Convenio colectivo de trabajo.
9. Actas de los Consejos de Dirección.
10. Actas de las Asambleas Sindicales y de Representantes.

2.7.1. La entrevista

Entrevista en profundidad: las entrevistas serán realizadas a los directivos de las áreas de regulación y control y a los de las Unidades Empresariales de Base, para comprobar el nivel de conocimiento sobre el tema investigado y su real aplicación en la práctica. **(Ver Anexo 3)**

La entrevista en profundidad se caracteriza por ser flexible, abierta y reiterada. En ella el entrevistado se puede expresar libremente, permitiendo comprender sus experiencias, perspectivas, problemas, “tal y como lo expresan con sus propias palabras” (S. I. Taylor y R. Bogdan, 1998: 41)

Se trata de establecer una conversación entre iguales y no una entrevista formal de preguntas y respuestas, para entender la significación y el sentido que tiene determinada realidad para el sujeto. No funciona de modo automático, sino que,

como todo dispositivo de carácter social, lo hace en la medida que se establece y mantiene una relación productiva entre los participantes. Se trata de una relación en la que el entrevistador incita, ayuda al entrevistado con el fin de que construya y entregue un discurso, donde exprese su forma de sentir y pensar, aquello que interesa investigar.

Es importante lograr una relación empática entre el investigador y el entrevistado, ya que de esto depende en gran medida la calidad de la información recibida. Debe lograrse un ambiente donde el sujeto encuentre suficiente libertad y flexibilidad, que posibilite que este se abra a la experiencia y brinde toda la información de que disponga sobre el tema investigado.

Se evidencia la vital importancia de este método en el estudio de la identidad corporativa, permitiendo explorar las posibles perspectivas que tienen las personas acerca de la misma, su visión subjetiva. Es uno de los medios para acceder al conocimiento, las creencias, los rituales, la vida de los participantes en la cultura de la organización, a través del propio lenguaje de los sujetos.

Sobre la base de los elementos anteriores, se aplica este método cualitativo en la investigación para poder penetrar en la dinámica del fenómeno estudiado, o sea, la identidad de la organización, para comprender la percepción que los directivos de esta última tienen acerca de la identidad corporativa como participantes activos en la construcción de la misma.

Resultados obtenidos:

- Referente al indicador conceptualización, los directivos coinciden en su definición al expresar que es un conjunto de atributos a través de los cuales los usuarios – clientes identifican a una institución. Sin embargo, al indagar sobre la imagen el 89 % considera que a pesar de todo el esfuerzo realizado para suscitar la misma esto es un fenómeno muy complejo, en él que intervienen varias cuestiones como financiamiento, estructura, indicaciones nacionales.

- El 78 % es del criterio que la propia imagen es distorsionada, toda vez que los productos son vendidos a través de la marca comercial "Oro Rojo" y solo se coloca una etiqueta con el nombre de la entidad y su código. (**Ver anexo 9**)
- El 89 % de los directivos expresan que la percepción de los públicos es positiva ya que más del 98 % de los clientes repiten sus compras, aunque consideran que existe un deterioro de la imagen afirmando que no se puede dejar a la espontaneidad de lo que el público puede o no recibir, sin dudas esta se crea, organiza y muestra.
- El 98 % de los directivos entrevistados conocen los valores que se fomentan en la Empresa e identifican los documentos donde están los mismos reflejados.
- Expresan el 100 % que no existe documento que norme los identificadores visuales, sin embargo, existe una gama de atributos que los identifican, además de estar inscripto en el registro marcario del país, pero no cuentan con el Manual de identidad.
- El 100 % de los directivos reconoce la identificación de los objetivos estratégicos de la entidad con la vinculación de la misión y aunque no la pueden expresar textualmente, la dominan.
- El 100 % de los directivos plantean que existe un Manual de Comunicación que dirige las pautas para establecer esta en la entidad, concediéndole gran importancia a la misma y a los escenarios de utilización.
- Es expresado por el 100 % de los entrevistados que en la entidad no está definido un responsable de la comunicación.

2.7.2. La observación

“La observación participante supone la interacción social entre el investigador y grupos sociales, donde su objetivo es recoger datos, de modo sistemático, a través de un contacto directo, en contextos y situaciones específicas. No responde a un diseño rígido, su carácter flexible y abierto permite al investigador

partir de algunas interrogantes generales como base para la recogida de datos, como tarea inicial para generar hipótesis de trabajo” (I. Álvarez, 1997: 56)

En el caso específico de esta investigación se pretendió realizar una observación del contexto organizacional, donde no se participa de forma encubierta y estructurada, sino de manera flexible, abierta y reiterada en el tiempo; no mediante la cumplimentación de matrices, protocolos o códigos previamente estructurados, sino más bien desde nuestra inmersión en el contexto estudiado. **(Ver anexo 5)**

Se mantuvo una actitud orientada a facilitar que el propio fenómeno dirigiera nuestro pensamiento, en lugar de que este último determinara la manera de observar el fenómeno. Por tanto, solo desde el interior de la realidad e insertados en su dinámica, se logran comprender los significados constituidos que estructuran la misma, los cuales son objeto de análisis e intervención en la investigación, de modo que el investigador se ve envuelto, voluntaria o involuntariamente, en la transformación de la realidad por el mero hecho de analizarla.

Al aplicar la guía de observación a los principales indicadores visuales se obtienen los siguientes resultados:

- El color que prevalece en los exteriores de la industria es el blanco, este constituye una indicación para estos centros, predominando además en los interiores.
- Al observar la identificación principal visual se percata que la entidad no cuenta con la misma, el cartel está en blanco, el perímetro que abarca la cerca exterior está deteriorada. **(Ver anexo 7)**
- Se cuenta con las señalizaciones del área socio administrativa y productiva faltando en los interiores de la industria.
- Los medios de transporte cuentan con los identificadores visuales, pero en ocasiones borrosos, en el caso de los destinados a los directivos solo tienen la representación del organismo y no el logotipo. **(Ver anexo 8)**

- Al observar la representación en los documentos oficiales se pudo constatar que no en todos los casos se emplea el logo de la entidad.

2.7.3. La encuesta.

Se aplica esta técnica para buscar tendencias generales en cuanto a las ideas y prácticas comunicacionales desde sus perspectivas. **(Ver Anexo 4)**

Se emplearon un total de 18 encuestas a los directivos que integran el equipo de dirección, manifestando los siguientes criterios a partir de la propia aplicación de la técnica.

- Manifiestan el 78 % de los directivos que los clientes no conocen en su totalidad los productos que se comercializan en la Empresa, ya que no existe un Manual y/o documento que los ilustre, no teniendo información previa de la compra a efectuar.
- El 72 % es del criterio que la compra es prácticamente obligatoria, por no contar con más centros productores y las comercializadoras elevan los precios, manifestando el 28 % que lo hacen desde su fundación en el año 1991.
- El 55 % reconocen al chorizo vela como el producto líder, prefiriendo los clientes los embutidos finos y gruesos, solo el 5 % prefiere la compra de carnes en conservas.
- El 67 % manifiesta que los productos mejoran la calidad y el 33 % que varía el sabor de los condimentos que se utilizan ya que los proveedores son inestables, expresando además que al concebirse la sustitución de importaciones se utilizan preparados naturales que en alguna medida han variado el sabor.
- El 100 % de los directivos expresan que se han presentado dificultades con la calidad del producto, efectuándose reclamaciones, con el propio embalaje, utilizándose el comprado de manera central para abaratar los precios, adolece de especificaciones, se utiliza una pegatina pequeña en cada producto con estas especificaciones.

- El 89 % de los directivos manifestaron que los clientes no cuentan con vías de información para acceder a la compra de los productos, no cuenta con un Manual que los represente, además el 83 % expresó que la única información que tienen es el teléfono y el correo electrónico en ocasiones.
- El 89 % expresó que no existe un buzón para efectuar quejas, reclamaciones, sugerencias. La única vía es el contrato.

La autora de esta investigación es del criterio que para lograr el éxito del Manual se requiere asegurar, en primer lugar, la capacitación del capital humano encargado de dirigir el proceso de comunicación en cada nivel de dirección y a su vez habrá que asegurar los recursos materiales, tecnológicos y financieros, necesarios para desarrollar las actividades de comunicación dirigidas al público interno.

2.8. Selección de especialistas. Criterios

Para realizar la validación de la propuesta de Manual de identidad visual corporativa, se aplica el método de consulta a especialistas con la técnica de entrevista a siete compañeros seleccionados que se desempeñan en diversas funciones en la Organización Superior de Dirección, así como directivos del propio sistema de trabajo que laboran en las Direcciones de Perfeccionamiento Empresarial por lo que son conocedores del tema. Los mismos poseen una composición heterogénea en su nivel académico y experiencias en el lugar donde laboran.

Para la validación se definen dos aspectos:

1. Requisitos para la selección.
2. Caracterización de los especialistas seleccionados.

Requisitos para la selección:

1. Participar como directivos del sistema de organización de dirección implicados en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
2. La mayoría de los especialistas seleccionados tuvieran el máximo nivel académico y científico alcanzado.

3. Que los especialistas seleccionados conocieran sobre el tema de la comunicación y la identidad corporativa.

2.8.1. Caracterización de los especialistas seleccionados:

Para realizar la caracterización se precisan indicadores como:

- Años de experiencias.
- Nivel académico.
- Nivel donde laboran.
- Nombre del centro donde laboran.
- ❖ Los años de experiencias de los especialistas seleccionados oscilan entre 15 a 20 años en labores de dirección.
- ❖ El nivel académico de los especialistas seleccionados es: 4 másteres en Dirección, 2 en Educación; 1 Licenciado en Economía y 1 Médico Veterinario.
- ❖ Nivel donde laboran: En la organización superior de dirección del sistema de la carne (UNICAR).
- ❖ Director General de la Unión de la Carne. Médico Veterinario, con amplios conocimientos en temas de dirección actual. Es graduado del Diplomado de Gerencia Empresarial y del Diplomado de Perfeccionamiento de Empresas.
- ❖ Director de Perfeccionamiento Empresarial de la Unión de la Carne, máster en Dirección de Empresas, graduado del Diplomado de Perfeccionamiento Empresarial y del Diplomado de Gerencia Empresarial.
- ❖ Director General de la Empresa Cárnica de Cienfuegos y la Empresa Cárnica de Villa Clara, ambos graduados de los Diplomados de Gerencia Empresarial y Perfeccionamiento Empresarial.
- ❖ Directora Técnica y desarrollo de la Empresa Cárnica de Cienfuegos, Licenciada en Educación, graduada de los Diplomados de Perfeccionamiento Empresarial y Gerencia Empresarial.

- ❖ Directora Técnica de la Organización Superior de Dirección, máster en dirección, graduada de los Diplomados de Gerencia Empresarial y Perfeccionamiento Empresarial.
- ❖ Directora Comercial de Relaciones Públicas del Ministerio de la Industria Alimentaria, Licenciada en Educación, con amplios conocimientos del tema en cuestión.

Se elaboró un material a los especialistas seleccionados que incluye los capítulos que integran el Manual, detallando los contenidos del mismo en cada uno de sus apartados. (**Ver anexo 6**).

2.8.2. Análisis de los criterios emitidos por los especialistas.

Los especialistas al hacer el análisis del Manual de identidad visual corporativa, consideran en su generalidad, que él mismo tiene gran significación ya que permite la clasificación y ordenamiento de los elementos de identificación que norman la Empresa así como los objetivos de proyección de la imagen deseada., visto desde la perspectiva del problema que resuelve, por tanto su necesidad queda aprobada.

Consideran pertinente la propuesta, teniendo en cuenta que responde a la representación de los identificadores visuales que desencadenan todo el conjunto de necesidades comunicativas proyectadas hacia los clientes.

Coinciden con el rigor científico al aplicar el modelo de Manual utilizado, sin descuidar las indicaciones descritas en el Decreto – ley 281 que norma el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.

Sin embargo se proponen algunas sugerencias como:

Con relación al Capítulo 4, relacionado con impresos de uso externo e interno, se recomienda que se incorporen muestras de productos para ilustrar el uso de las etiquetas.

Tomando en consideración la sugerencia se incorporan productos con sus identificadores.

Lo que se sugiere anteriormente, no son señalamientos negativos al Manual sino recomendaciones para elevar aún más su efectividad.

CAPITULO III PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA PARA LA EMPRESA CÁRNICA DE CIENFUEGOS.

El presente capítulo ofrece la versión final validada por los especialistas seleccionados que será presentada a la alta dirección de la Empresa para su aprobación. Compuesto por ocho capítulos este Manual de identidad visual corporativo ofrece las normativas de aplicación de los elementos base de la identidad derivados de la comunicación, símbolos y comportamiento para la Empresa Cárnica de Cienfuegos con sus públicos.

Diseño Gráfico Manual de Identidad Visual Corporativa



Capítulo 1: Introducción

La identidad visual institucional “es una de las tres variables de la imagen corporativa y un instrumento de configuración de la personalidad pública de la empresa, explícita y simbólicamente, la identidad global de esta.

De las tres variables corporativas, es aquella en la que más directamente se puede intervenir, la más tangible, la más fácilmente programable y, en consecuencia, y en función de estas posibilidades, aquella que exige un mayor esfuerzo normativo”.

Justo Villafañe

La imagen visual ocupa un destacado lugar dentro del repertorio de recursos de comunicación que la entidad posee. De hecho, en la actualidad la imagen visual es el medio primario por el que se manifiesta la personalidad de una institución, su propia identidad.

IMPORTANCIA E INSTRUCCIONES DE USO DEL MANUAL

Dentro de un Manual de identidad visual corporativa, la identificación o identidad visual juega un papel clave y primario, puesto que desencadena todo el conjunto de las necesidades comunicativas y se constituye como eje vertebrador de todo el programa.

El Manual forma parte de la documentación del Sistema de Comunicación Empresarial (SCE) en la Empresa Cárnica de Cienfuegos, El “Manual de identidad visual corporativa” es la herramienta que establece una serie de normas gráficas a disposición de los usuarios para facilitar la aplicación de la imagen corporativa y el logotipo de la Empresa. Este constituye un elemento de consulta, por tanto, una pieza de uso ineludible y de aplicación de los elementos de identidad corporativa que en él se definen. No será válida la manipulación de estos elementos u otros que no sean definidos expresamente en este Manual.

Cualquier uso inapropiado del identificador puede dar lugar a la formación de una imagen negativa para la Empresa: desorganización, incoherencia, ambigüedad, falta de profesionalismo, y otros, pueden ser atributos negativos que se ciernan sobre cualquier entidad que no respete y vele por la correcta implementación de su identidad corporativa.

Las normas o especificaciones mostradas pueden tener modificaciones, las cuales se incluirán con la debida aprobación, pero preservando la imagen ya lograda.

Este Manual constituye una herramienta práctica que sostiene y expone el concepto gráfico esencial de la entidad, desarrollado a través de contornos, colores y diagramaciones. Define las características fundamentales de la identidad visual del identificador en cuanto a: explicación de las formas y partes del identificador, sus dimensiones, sus colores, sus tipografías, técnicas de reproducción etc.

La presencia visual que llega a los clientes, la competencia y al resto de los públicos, entre otros factores logran crear una imagen mental positiva de la institución, que llega a través de impresos, objetos, señales etc.

LA EMPRESA

La Empresa Cárnica de Cienfuegos fue inaugurada el 5 de septiembre de 1991 por Carlos Rafael Rodríguez, la misma es la única obra de su tipo construida en nuestra provincia. Esta entidad es de subordinación nacional, perteneciente al Ministerio de la Industria Alimenticia, su domicilio social se encuentra en la carretera Recurso Km. 1 en el Municipio de Palmira.

Cuenta con un total de 404 trabajadores, de ellos 100 son mujeres, con una edad promedio de 40 años, ocho son los directivos del primer nivel de dirección y 10 son directivos intermedios. La estructura de dirección que posee la entidad actualmente se ha diseñado a partir de la aprobación de la Empresa para aplicación del Perfeccionamiento Empresarial por parte del Comité Ejecutivo del Consejo de Estado y de Ministros, con fecha 15 de agosto de 2002.

El Objeto Social.

- Efectuar el sacrificio de ganado mayor y menor, en pesos cubanos.
- Producir y comercializar de forma mayorista carnes y sus derivados de distintos tipos y calidades, carnes frescas, carnes en conservas y grasas, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Obtener, elaborar y comercializar de forma mayorista subproductos comestibles y no comestibles como cuero, sebo, astas, pezuñas, bilis y pelos, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Comercializar de forma mayorista productos elaborados por otras entidades del sistema de la Unión de la Carne, Aceites y Grasas Comestibles, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Comercializar de forma mayorista soya texturizada a las entidades que se autoricen, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de transportación a sus trabajadores, en pesos cubanos.
- Brindar servicios de comedor-cafetería a sus trabajadores, en pesos cubanos.
- Ofrecer servicios de transportación de cargas, en pesos cubanos y cumpliendo con las regulaciones establecidas al respecto.
- Comercializar de forma mayorista a precio de costo y en pesos cubanos a las Empresas del sistema de la Unión de la Carne, Aceites y Grasas Comestibles, materias primas y materiales para el insumo propio de la industria.



MISIÓN

Elaborar y comercializar productos cárnicos y sus derivados, que satisfagan las demandas del balance cárnico y el mercado en divisas con eficiencia y eficacia en su gestión garantizando la plena satisfacción de sus clientes.

VISIÓN

Es una Empresa líder en el mercado de productos cárnicos y derivados, que desarrolla eficientemente su gestión, buscando constantemente la excelencia empresarial con un personal profesional experimentado, logrando así superar las expectativas de sus clientes.

VALORES

Dignidad nacional

Honradez

Sentido de pertenencia

Disciplina

Orientación al cliente

Creatividad

Cooperación

Empatía.

Capítulo 2: Elementos base de la IVC. Constantes Universales.

EL NOMBRE O LOGOTIPO



El nombre de la institución es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente, un modo de escritura exclusiva llamada logotipo. De todos los signos indicadores de la identidad, es el único de doble dirección, la empresa lo utiliza para designarse a sí misma, y ante el público externo.

Logotipo: Es exactamente una palabra diseñada. Con esa operación la institución se incorpora a la memoria visual siendo más potente y carismática que la verbal.

Se define por ser distintivo, formado por un nombre verbal audible el cual se convierte posteriormente en visible. Su función principal es la de identificar. El logotipo está compuesto por un grupo de letras fundidas en un único y mismo bloque para facilitar su composición gráfica.

Logotipo a color

Signos de Identidad

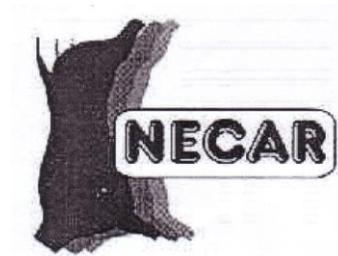
La Empresa dispone de dos símbolos claves de identidad, ambos están asentados en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial.

Nombre Comercial: **NECAR**

Marcas:



SUREÑO Y DISEÑO



NECAR Y DISEÑO

Tipografía del logotipo

Para la selección de la familia tipográfica corporativa se tomó en cuenta la legibilidad y universalidad; además muestra imagen de experiencia y seriedad, enfatizada con un trazo grueso en la línea. Otro aspecto fue la uniformidad entre los dos elementos logotipo y logo pues ambos tienen trazos.

Las fuentes recomendadas para redacciones y demás textos como título y subtítulo, direcciones, nombres formularios, es la Times New Roman (True Type) con sus variantes: regular, negrita, cursiva y negrita cursiva y la Arial (True Type) con iguales variantes.

Arial: ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnnñopqrstuvwxyz
1234567890 ¡@#%&*()_+

Times New Roman: ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnnñopqrstuvwxyz 1234567890 ¡@#%&*()_+.

Características que posee el nombre de marca:

- Eufonía: el nombre de marca resulta eufónico “suena bien”.
- Pronunciabilidad: la pronunciación de esta marca por el público es clara, concebida en un idioma natal (la lengua española)
- Singularidad: no existe otra institución con un nombre semejante.

Slogan o lema

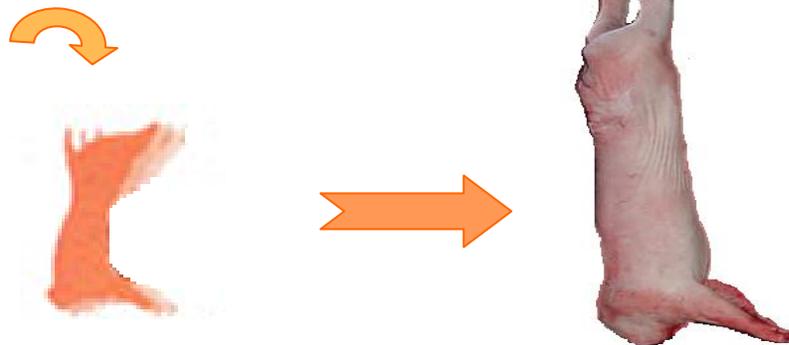
NECAR

...satisface el paladar

Puede ser usado en una línea de escritura, pero dependiendo de las necesidades o intención se usará en dos líneas, sin que pierda la intención.

El Símbolo

Elemento Gráfico



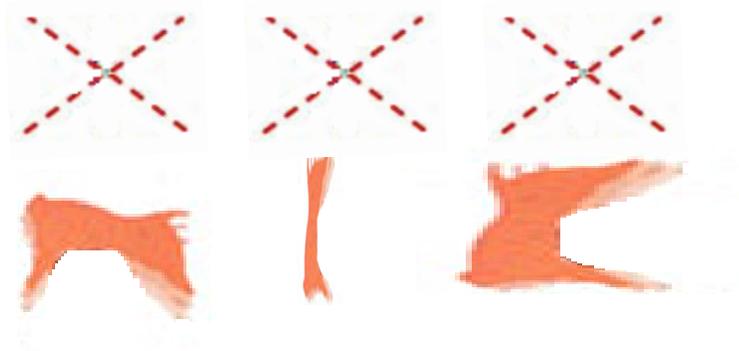
La construcción gráfica del símbolo muestra la figura fundamental del proceso productivo.

El Símbolo: variantes en blanco y negro



El Símbolo y sus limitaciones

Ejemplos incorrectos



Debe también establecerse limitaciones a la posibilidad de inclinar, condensar o extender el identificador.

EI IDENTIFICADOR

El Identificador es quien caracteriza los servicios de la institución. Es el primer paso que se debe iniciar para dar entrada al programa con todo su procedimiento en cuanto a su identidad visual.

El Identificador con todas sus partes



Variante Blanco y Negro



Esta variante está basada en 2 colores: blanco (fondo) y negro (figura), está destinada para papelerías donde se use solo dos tintas (modelos).

El identificador y su reductibilidad

Un identificador debe constar con características tales en su diseño que ni con la reducción física por cualquier método o impresión a una sola tinta cambie su esencia, pierda su significación ni su legibilidad.

La reducción mínima que podrá ser llevada el identificador será de 3 cm. para evitar su posible empastelamiento o pérdida de lectura del mismo.



El identificador es el resultado final de la unión entre el símbolo, el logotipo o marca de la institución acompañado del genérico especificando la función principal del centro y finalmente el símbolo ya previamente creado. El Identificador puede fraccionarse en tres formas para su utilización como gráfica visual corporativa de la institución.

El Identificador



El Símbolo



El genérico



Capítulo 3: COLORES CORPORATIVOS

El color es un elemento de diseño con un alto nivel persuasivo y de reconocimiento que la entidad adopta como distintivo emblemático., por lo que no debe modificarse o sustituirse su composición. Por tanto no se permite la adición de colores, ni el intercambio de los mismos, tanto para el símbolo como para el identificador.

Uso prioritario de color: rojo

Patrón de Colores:

Rojo: 1795



El identificador está formado por el color rojo color fundamental y como estrategia podría verse:

Por arbitrariedad: el color corporativo responde a intereses particulares de la Empresa.

Posee significación: el rojo representa el color de la materia prima fundamental para las producciones que es la carne propiamente.

Capítulo 4: IMPRESOS DE USO EXTERNOS E INTERNOS

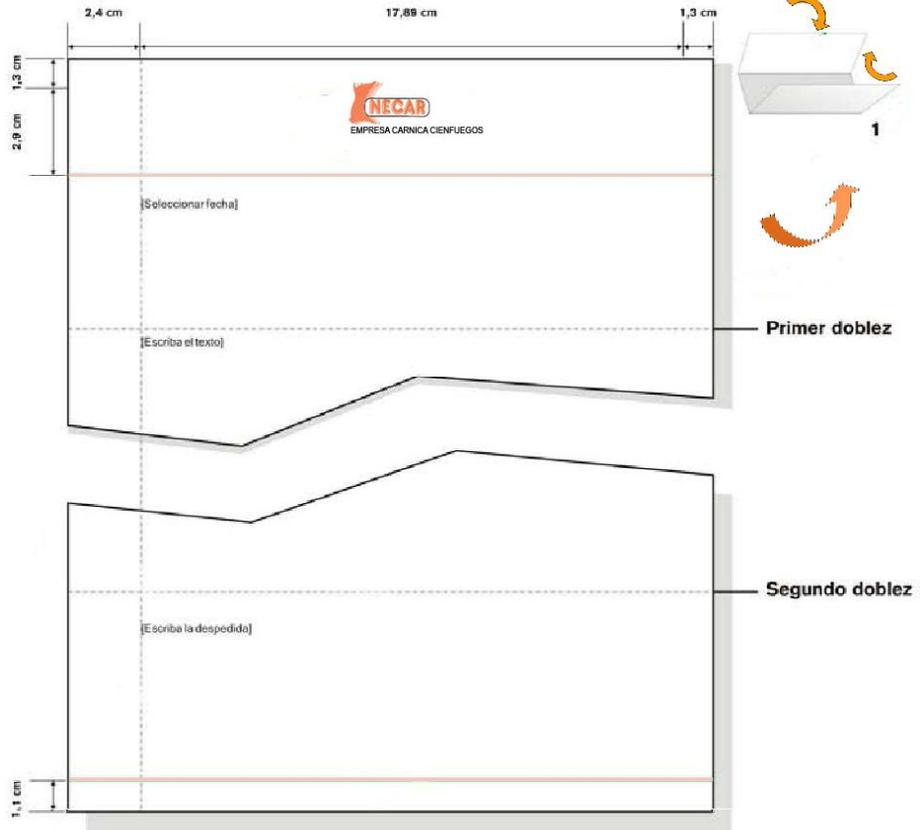
Principios de la Identidad visual institucional

Principios genéricos

- 1) **Carácter Normativo:** del que se derivan todas las normas que regulan la aplicación de la IVC a todo tipo de soportes.
- 2) **Carácter Integrador:** asegura que la multiplicidad de elementos que forman la IVC no sean un conjunto desestructurado, sino homogéneo en su diversidad.

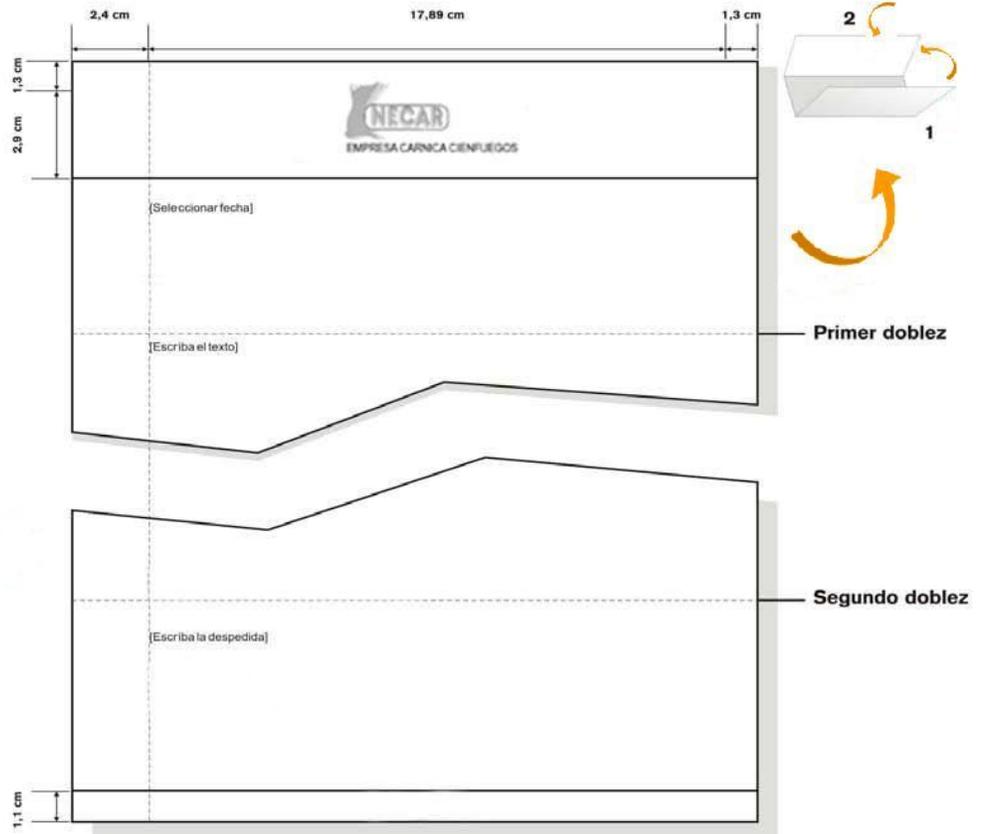
El conjunto de papelería institucional de cualquier entidad debe contar con un resultado visual y una apariencia inobjetable. Para lograr tal objetivo es necesario delimitar muy bien estos aspectos.

Variante a color. No. 1



Formato Letter: 81/2 x 11
(215 mm x 279 mm)
Posición vertical.
Modelo Reducido para
su mejor apreciación.

Variante a color. No. 1



Papel de Carta

Formato Letter: 81/2 x 11
(215 mm x 279 mm)
Posición vertical.
Modelo Reducido para
su mejor apreciación.

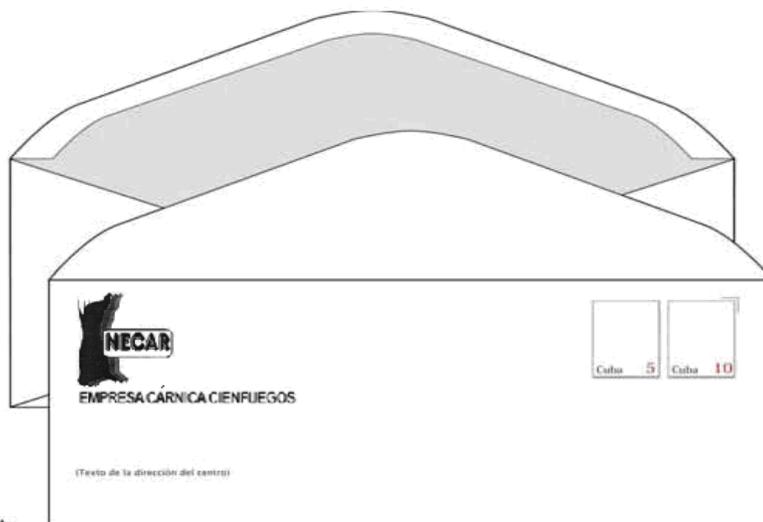
Sobre Postal



EMPRESA CÁRNICA CIENFUEGOS



Este sobre ha sido reducido diagonalmente de su tamaño original para su mejor apreciación.




EMPRESA CÁRNICA CIENFUEGOS

MEMORANDUM

A:

de:

Asunto:



Este sobre ha sido reducido diagonalmente de su tamaño original para su mejor apreciación.

NECAR
EMPRESA CÁRNICA CIENFUEGOS

MEMURANDUM

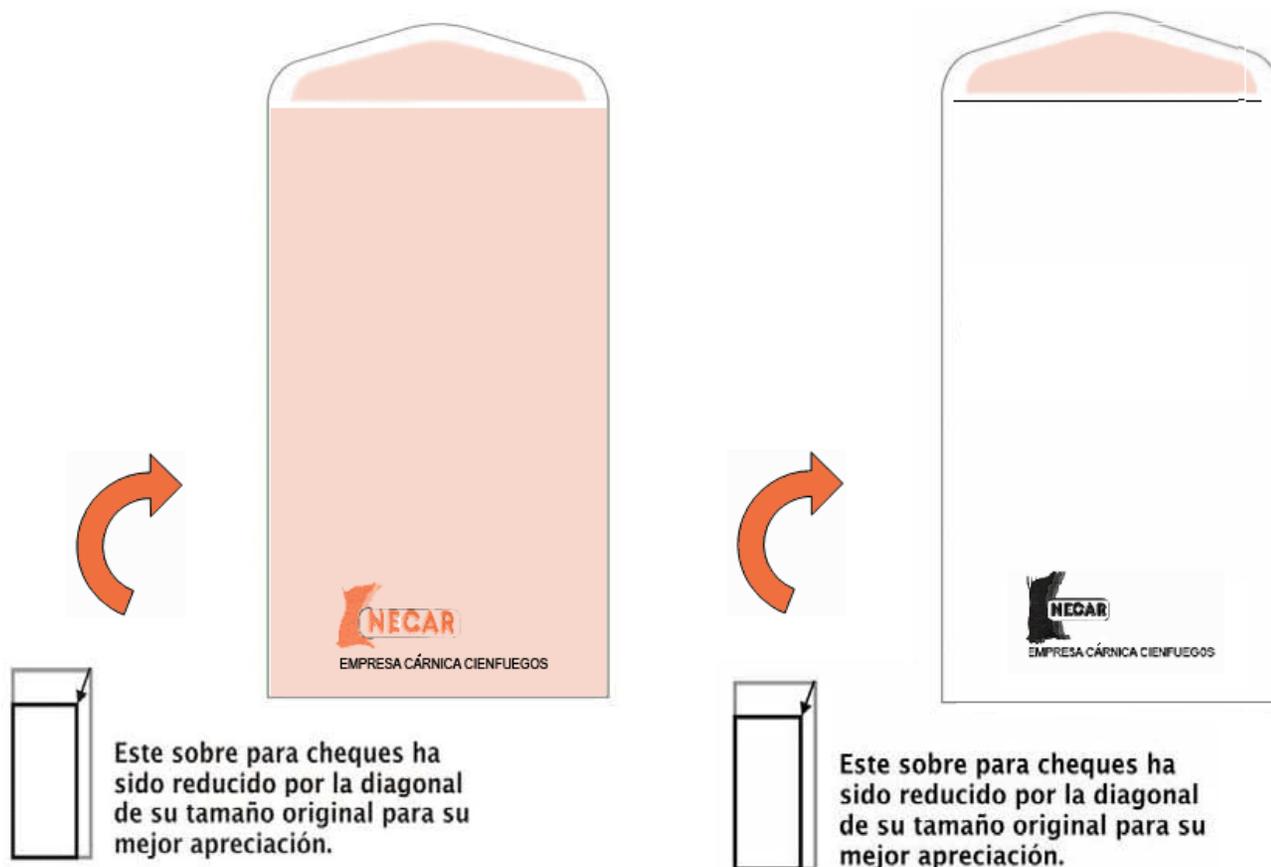
A:

de:

Asunto:

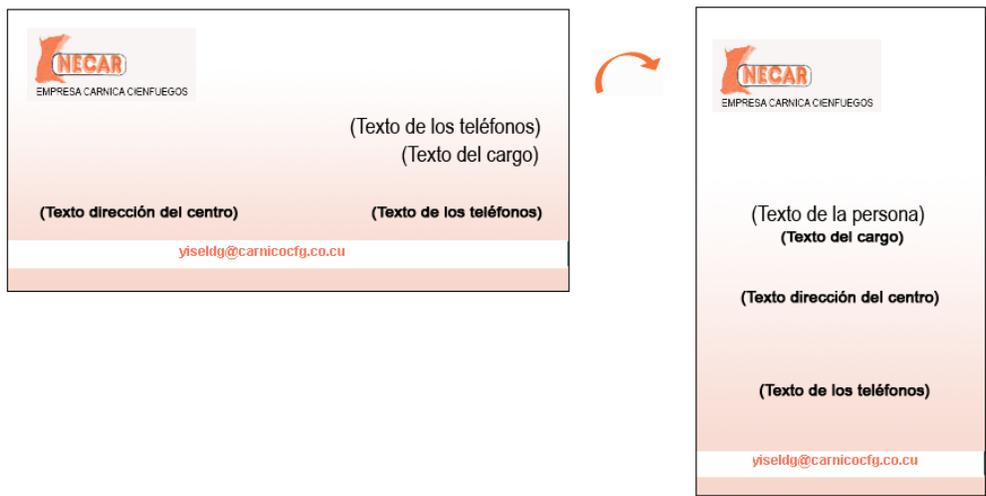
Las comunicaciones normales de una entidad requieren de sobres contenedores de documentos que en dependencia de los formatos implican tener en cuenta alternativas de medidas según las necesidades.

Sobres contenedores

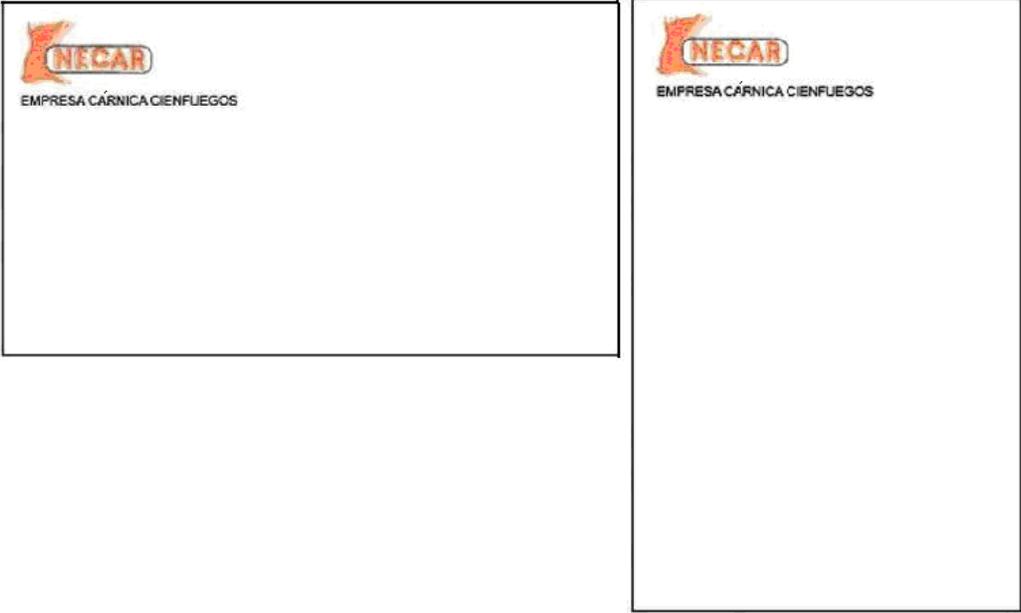


Tarjetas de presentación a color: versiones vertical y horizontal

De acuerdo a las relaciones interpersonales de la Empresa, están previstos y pautados las tarjetas de presentación cuyo diseño es igual para todos aunque no así la calidad y gramaje de las cartulinas, diferenciadas por concepto lógico de rangos.



Identificador Block de Notas



Portada para Carpetas: Carpeta para documentos formato carta, cubierta y contra cubierta.



Portada y Labels para CD's

Actualmente es muy común y altamente eficaz que las entidades almacenen toda su información en soportes digitales como discos compactos. Por ejemplo: la Empresa puede almacenar toda su información administrativa, tesis de los trabajadores del centro, programas informáticos para el desarrollo de la Empresa.



Pegatinas

Se aplicará sobre soportes magnéticos, embalaje, etc. Estos podrán tener cambios a partir de los requisitos que se señalen.

Variante No. 1



Ejemplos de aplicación:

Variante No. 1



Cuños o Gomígrafos



MINAL
UNIÓN DE LA CARNE, ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES
EMPRESA CÁRNICA CIENFUEGOS



Dirección Técnica y Desarrollo

MINAL
UNIÓN DE LA CARNE, ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES
EMPRESA CÁRNICA CIENFUEGOS



Dirección Recursos Humanos

MINAL
UNIÓN DE LA CARNE, ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES
EMPRESA CÁRNICA CIENFUEGOS



Dirección Contable Financiera

MINAL
UNIÓN DE LA CARNE, ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES
EMPRESA CÁRNICA CIENFUEGOS



Unidad Empresarial de Base Ventas

MINAL
UNIÓN DE LA CARNE, ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES
EMPRESA CÁRNICA CIENFUEGOS



**Unidad Empresarial de Base
Aseguramiento**

MINAL
UNIÓN DE LA CARNE, ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES
EMPRESA CÁRNICA CIENFUEGOS



**Unidad Empresarial de Base
Producción**

Capítulo 5: ARQUITECTURA Y SEÑALIZACIÓN.

Lumínicos: La señalización no sólo orienta sino que identifica la Empresa.

Ejemplo de aplicación en la Empresa.



Variante No. 2
(Adosado a la pared)



Sistema de Señalética

Cada oficina y área de la Empresa se identifica con una señalética impresa en PVC rotulado con vinilo Multifli de color blanco con fondo azul.

Dirección General	UEB VENTAS	Dirección Téc. Dlo.
Direc. Cont. Fin.	Direc. R. Humanos	Informática
Asesor Jurídico	Consultorio	Cuadro
Veterinaria	Baños	Salón Reuniones
Comedor	ANDEN I	G.P.S
Control	Finanzas	Cocina
Laboratorio	Almacén	Caja



Solapines de Identificación

Identificador de material plástico, resistente al agua, la foto impresa de manera digital con las características del cargo, área, y nombre del trabajador. En los propios identificadores se propone definir el tipo de acceso.

Acceso libre: Directivos y miembros del Consejo de Dirección

	Industria Alimenticia Unión de la Carne		Foto:
	Carné No.	Carné Identidad No.	
ACCESO			
Nombre y Apellidos:			
Cargo:			

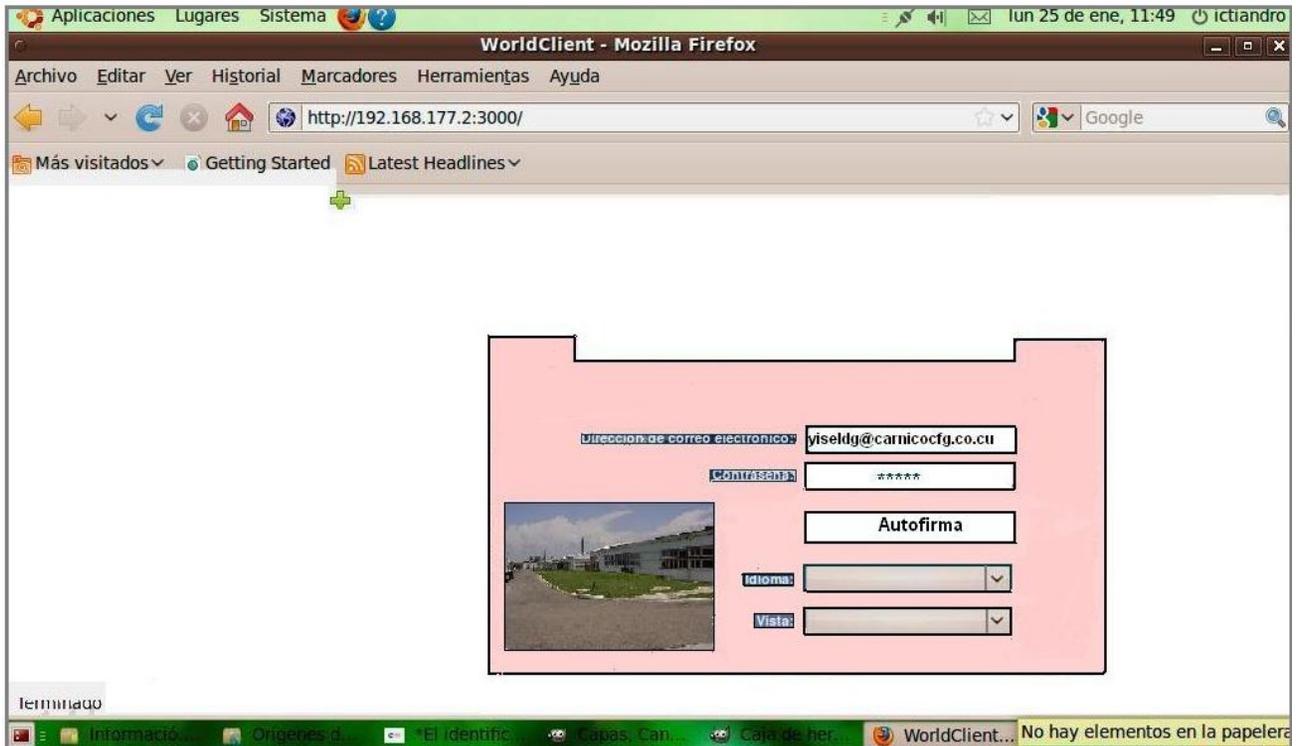
CARA "A"

	Unión de la Carne Protección Física			
	Certifico: El portador tiene ACCESO a las áreas de trabajo afines a su especialidad en las Empresas y Dependencias subordinadas a esta Unión, en horas laborables			
Certifica:				
Prot. Física	Funcionario	D	M	A

CARA "B"

Capítulo 6: PUBLICACIONES

Ejemplo de portada de correo electrónico



Capítulo 7: PROMOCIONALES.

Aplicaciones del identificador en bolígrafos para los trabajadores, fosforera para la cocina, memorias USB.





Aplicación en Mouse Pads

Variante No. 1



Variante No. 2

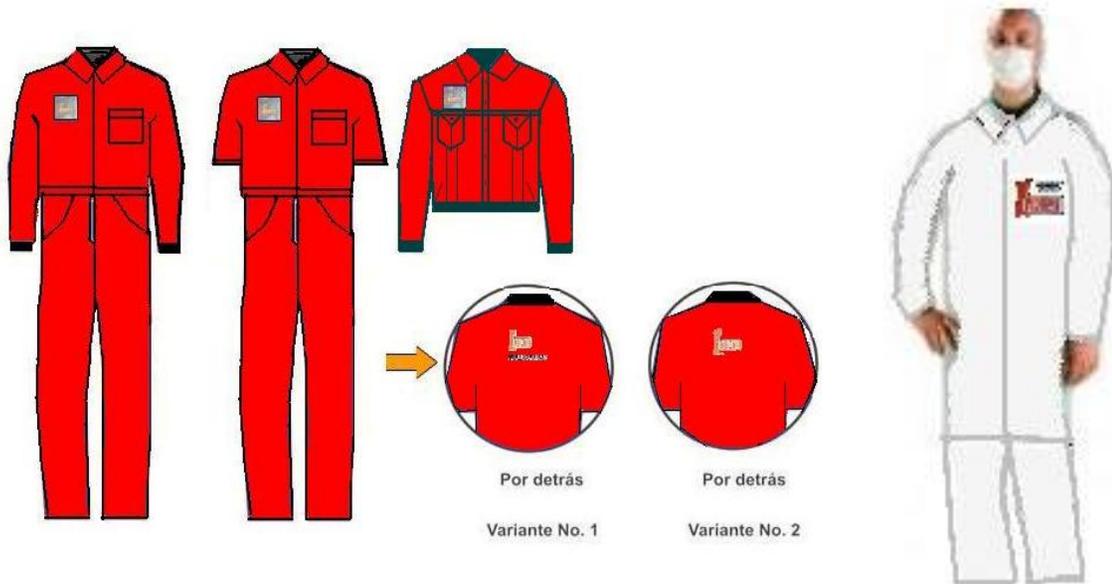


Aplicación en pulóver



Vestuarios:

El Identificador sobre algunas muestras de texturas en los cuales se encuentran los más comunes. Impresos en overol para el personal de mantenimiento y de producción.

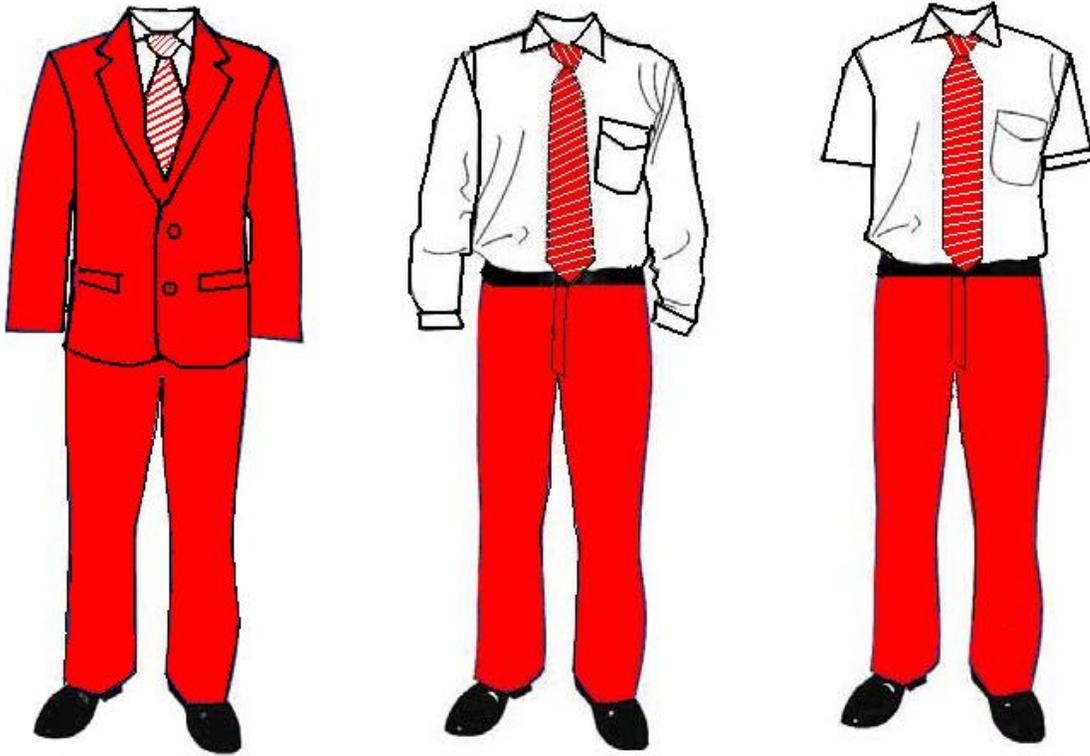


Uniforme para reuniones y eventos de primer nivel

Femenino



Masculino



Capítulo 8: PARQUE DE TRANSPORTE

Los vehículos son parte importante y muy visible de la organización, por lo que todos los equipos de transporte muestren el logotipo de la Empresa en ambas puertas delanteras, impreso en una pegatina de 20 x 12 cms a tres colores, en tonalidades de rojo.

Vehículos pesados



Vehículos ligeros



CONCLUSIONES

1. En la literatura revisada se pudo constatar que la identidad juega un papel clave, puesto que desencadena todo el conjunto de las necesidades comunicativas y se constituye como eje integrador del programa de comunicación.
2. El diagnóstico realizado permitió corroborar que no se encontraba normado en ningún documento la identidad visual corporativa y sus atributos visuales se aplicaban de forma espontánea.
3. La propuesta del Manual de identidad visual corporativa ofrece las normativas de aplicación de los elementos bases de la identidad derivados de la comunicación, símbolos y comportamientos para la Empresa Cárnica de Cienfuegos con sus públicos.
4. Los especialistas consultados consideran que la propuesta de Manual tiene gran significación ya que el mismo permite la clasificación y ordenamiento de los elementos de identificación que norman la empresa así como los objetivos de proyección de la imagen deseada.

RECOMENDACIONES

1. Analizar la propuesta de Manual de identidad visual corporativa con los miembros del Consejo de Dirección de la Empresa para su aprobación.
2. Presentar al Grupo de Perfeccionamiento Empresarial de la Provincia la Propuesta de Manual para su aprobación.
3. Trazar estrategias de trabajo para el enriquecimiento y mantenimiento de los rasgos de identidad establecidos en el propio Manual.
4. Extender la Propuesta de Manual a las Empresas Cárnicas del Ministerio de la Industria Alimentaria para su transferencia, aplicando el modelo utilizado.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL CONSULTADA:

- Álvarez, I. M. (1997): *“Investigación Cualitativa. Diseños Humanísticos”*. UCLV. Material de Estudio.
- Álvarez, Y. (2000): *“Imagen Corporativa”*: Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Arranz, J.C. (1997): *“Gestión de la Identidad Empresarial y su impacto sobre los resultados”*: Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Alfonso Serafín, Alicia. (1988). Estudio del nivel de desarrollo de las capacidades comunicativas de los docentes del instituto superior pedagógico Félix Varela, 121.
- Alhama, R. (2003). *La dimensión social del perfeccionamiento empresarial. Su connotación ideológica*.
- Alhama, Rafael. (2001). *Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Alonso M. Margarita. (2002). *Teoría de la comunicación. Apuntes del profesor*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Alonso, Margarita, & Saladrigas, Hilda. (2000) *¿Cómo investigar en comunicación?* La Habana: Pablo de la Torriente.
- Allport, G.W. (1971). *La personalidad, su configuración y desarrollo* (Edición Revolucionaria). Instituto Cubano del Libro.
- Andreieva, G.M. (1974). *Psicología social*. Editorial Universidad de Moscú.
- Arenas, P, González, J.C, & Pérez, I. (1998). *Los grupos de dirección y el cambio humano. Resultado de investigación*. Ciudad de La Habana.
- Argentona, T. E. (1984). El estilo de comunicaciones como factor de la efectividad conjunta, No. 6.
- Bacallao Sánchez, Evelio. (2003). *Innovación y perfeccionamiento empresarial. Herramientas indispensables para la competitividad*. La Habana: Editorial Academia.
- Barreras, Sara, F. (2001). Los hábitos y el crecimiento: una perspectiva peirceana, *Revista electrónica especializada en comunicación. Razón y palabra*.
- Bergés Díaz, Maritza. Modelo de superación profesional para el desarrollo de habilidades comunicativas del ISP. Tesis doctoral, Félix Varela, 129.

- Bravo, G. Una estrategia para la formación permanente del profesorado de secundaria básica desde la comunicación didáctica, Tesis doctoral. 2004. Universidad de Oviedo.
- Bueva, L. P. (1978). *El hombre, la actividad y la comunicación*. Moscú.
- Calviño, Manuel. (2004). *Actos de comunicación desde el compromiso y la esperanza*. La Habana: Logos.
- Campanioni Bárbara M. (2007). Programa de comunicación pedagógica para los profesores atd de la Filial de Ciencias Médicas de Cienfuegos, 69.
- Canales, M. *Metodología de investigación social*. Santiago de Chile: LOM.
- Cervera Fantoni, Ángel Luis. *Comunicación total*. Madrid: ESIC.
- Colectivo de Autores. (2001). *Comunicología. Temas actuales*. Félix Varela. Editorial. (2001). Nueva empresa, 71.
- Costa, Joan. (2001). Imagen Corporativa en el siglo XXI “Paradigma del S. XXI” (p.46). Buenos Aires: La Crujía.
- Fernández Collado, Carlos. (1991). *La comunicación en las organizaciones*, 269. México DF: Trillas, S.A.
- Figueras, M. (2000). El turismo en Cuba.
- Goldhaber, M. G. (1984). *Comunicación organizacional*. Editorial Diana.
- González Morales, Julio César. (2005). *Autoexpresión y comunicación interpersonal en la organización*. México DF: Logos.
- González Rey, F. (1995). Comunicación personalidad y desarrollo.
- H. Shein, Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. España: Plaza y Janés.
- Hannon B, & Pross, Harry. (1989). *Introducción a la ciencia en la comunicación*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jablin, Fredric M. (2001). *Estudio de la comunicación organizacional, su evolución y su futuro* (Félix Varela). La Habana.
- Jiménez Codina, Alexis. (2001). Comunicaciones interpersonales afectivas en el trabajo,

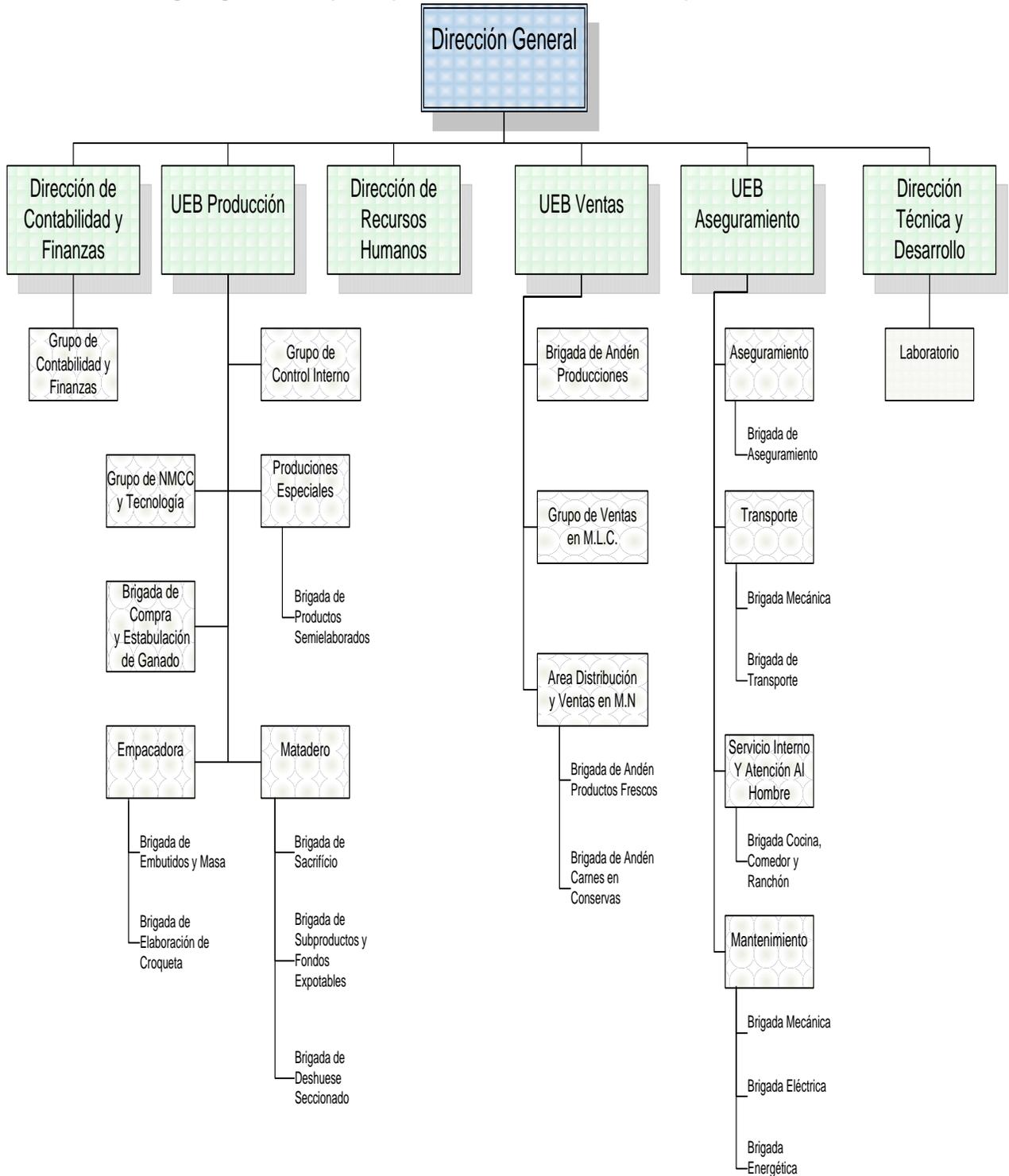
Espacio, 5, 45.

- Kaplun, Gabriel. (2000). *Comunicación organizacional*. Quito: CIESPAL.
- Lacasa S., Antonio. *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Leontiev, A. A. (1975). *La comunicación como objeto de investigación psicológica. Problema metodológico de psicología general*. Moscú: Neuka.
- Lomov, B. F. (1989). *El problema de la comunicación en psicología*. La Habana: Ciencias Sociales.
- López Viera, Luis. (2003). *Comunicación social. Selección de textos*. La Habana: Félix Varela.
- Marquetti, H. (2001). La empresa cubana: principales retos que enfrenta. En: la economía cubana en el 2000. Desempeño macroeconómico y transformación empresarial., *Revista electrónica especializada en comunicación. Razón y palabra*.
- Martín Barbero, Jesús. Comunicación, campo cultural y proyecto mediador, *Diálogos de la Comunicación*, 26, 68.
- Martín Serrano, Manuel. (1982). *Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*. Madrid: A Corazón.
- Martin, J.L. (2002). La cultura del trabajo en cuba ante el perfeccionamiento empresarial, *Revista Temas No.30*.
- Martínez Nocado, Yamirla. (2009). *Hablemos de comunicación*. La Habana: Logos.
- Mexidor Bécquer, Yoana. (2011). Propuesta de Manual de identidad visual corporativa para la escuela especial Bartolomé Rivas Cedeño del Municipio de Cienfuegos. Tesis de Licenciatura. Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos.
- Muriel, María Luisa, & Rota, Gilda. (1980). *Comunicación institucional*. Quito: CIESPAL.
- Pérez Betancourt, Armando. *Lo que todo empresario cubano debe conocer*. La Habana: Editora Política.
- Pérez García, Antonio. (1998). Identidades y organizaciones, *Revista Prisma*, 10.
- Pichón Riviere, Enrique. (1966). *Psicología de la vida cotidiana*. La Habana: Galerna.
- Piedra Rodríguez Mario. (2005). *Las relaciones públicas en Cuba*. La Habana: Félix Varela.

- Portal, Raiza. (2005). *Comunicación y sociedad. Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.
- Pozo, Alberto. (2001). El ser humano primero, *Revista Espacio*, 6, 71.
- Tornés, K. (1999): Propuesta de sistema para la evaluación de la gestión de identidad institucional. R. Niebla, tutor. Trabajo de Diploma del ISDI, La Habana.
- Torre de la, C. (1995): "*Psicología Latinoamericana. Entre la dependencia y la identidad*": Editorial Félix Varela, Cuba.
- _____ (2001): Identidad e identidades. Aplicación del concepto al análisis de diversos objetos de estudio. Ponencia presentada en el Taller de Estudios de Familia del Centro de Investigación y desarrollo de la Cultura Cubana "Juan Marinello".
- Quintana, Leysis. (2009). Las competencias comunicativas de los directivos de la empresa cárnica de Cienfuegos, Tesis de maestría. 70 p.
- Recio, R. (2000, Noviembre 20). Perfeccionamiento empresarial tortuga o liebre?, *Periódico Trabajadores*.
- Riel, Cees B.M. (1998). *Comunicación corporativa*, 265. Madrid: Prentica Hall.
- Rizo, Marta. (2008, March 4). El papel de la comunicación en la construcción de identidades. Apuntes teóricos y reflexividad metodológica. :http://www.infoamerica.org/articulos/r/rizo_marta.htm.
- Rodríguez, G, & García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Aljibe.
- Sanz de la Tajada, Luis (1994). Integración de la identidad y la imagen de la Empresa, 289 p. Madrid : Pozuelo de Alarcón.
- Silverstein, Albert. (1985). *Comunicación humana. Exploraciones teóricas*, 242. Madrid: Trillas, S.A.
- Trelles, Irene. (2000). Comunicación organizacional: la importancia de aplicación en Cuba. , *Revista Espacio*, 3, 64.
- Trelles, Irene. (2001a). Gestión de comunicación institucional: reflexiones entorno a un concepto a un concepto y una praxis., *Revista Espacio*, 10, 70.

- Trelles, Irene. (2001b). *Comunicación y cultura organizacional*, 5, 69.
- Trelles, Irene. (2003). *Comunicación, imagen e identidad corporativas*, 206. La Habana: Félix Varela.
- Trelles, Irene. (2005). *Comunicación organizacional. Selección de lecturas*, 228. La Habana: Félix Varela.
- Vallés, M.(1997): “*Técnicas cualitativas de Investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*”: Síntesis, Madrid.
- Vargas, Y. (2000): Representación social de la vejez en estudiantes universitarios. Liset Morales, tutor. Trabajo de Diploma. UCLV.
- Vázquez Montalbán, Manuel. (2002). *Historia y Comunicación Social*. Ciudad de la Habana: Félix Varela.
- Villa Nueva, Mirta. Conferencia sobre la situación económica en cuba, 18 de marzo de 2002. Seminario Internacional de Integración Estratégica.
- Villafañe, Justo. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*, 222. Madrid: Editorial Pirámide.
- Villafañe, Justo. (2000a). *La reputación corporativa*, 191. Madrid: Editorial Pirámide.
- Villafañe, Justo. (2000b). *Gestión estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Vygotsky, L. S. (1998). *Pensamiento y lenguaje* (2da Edición). La Habana: Pueblo y Educación.
- Wolf, Mauro. *La investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectivas* (), 319. Barcelona: Editorial Paidós.
- Zaleznik, A., et. Al. (1995): “*Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política general de empresa*”: Editorial Biblio Empresa, España

ANEXO # 1 Organigrama de jerarquía de las áreas de la Empresa



ANEXO # 2

MINISTERIO DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA

UNIÓN DE LA CARNE

EMPRESA CÁRNICA CIENFUEGOS



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2011- 2013.

1. Delimitación del sistema a estudiar

La Empresa Cárnica Cienfuegos, es de subordinación nacional, perteneciente al Ministerio de la Industria Alimenticia, su domicilio social se encuentra en la carretera Recurso Km. 1 en el Municipio de Palmira, Provincia de Cienfuegos, Cuba. Fue creada con personalidad jurídica propia mediante la Resolución número 94 del 19 de Julio de 1991, firmada por el Ministro del ramo.

Constituye su razón de ser el objeto empresarial definido como:

- Llevar a cabo el sacrificio de ganado mayor y menor, producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas, carnes y sus derivados de distintos tipos y calidad, carnes frescas, carnes en conservas y grasas.
- Obtener, elaborar y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas subproductos comestibles y no comestibles como cuero, sebo, astas, pezuñas, pelos.

El objeto fue modificado por resolución No.418/2006 de fecha 28 de julio del 2006, ampliándose el mismo, el cual abarca la gama de operaciones mercantiles que realiza la entidad, no existiendo desviaciones en estas.

MISIÓN

Elaborar y comercializar productos cárnicos y sus derivados, que satisfagan las demandas del balance cárnico y el mercado en divisas con eficiencia y eficacia en su gestión, garantizando la plena satisfacción de sus clientes.

VISIÓN

Somos líderes en el mercado de productos cárnicos y derivados, orientados al cliente y en la constante búsqueda de la excelencia, apreciada en el nivel de eficiencia y eficacia alcanzada, para superar las expectativas de nuestros clientes.

VALORES COMPARTIDOS

Los valores que se asumen para planear estratégicamente son los mismos que aparecen declarados por la organización y a continuación se describen:

Valores éticos

1. **Dignidad Nacional:** Respeto a la patria y el compromiso con la revolución.
2. **Honradez:** actuar con austeridad y honestidad en el manejo de los recursos, así como lealtad y sinceridad para con la organización.
3. **Sentido de pertenencia:** sentirse reconocido, comprometido con los resultados del equipo de trabajo y dueño de la organización.

4. Disciplina: respeto y fidelidad a los valores de la sociedad y la organización, inspirado en el orden y al respeto por los demás.

Valores Prácticos

5. Orientación al cliente: hoy las ventas se orientan a las necesidades propias de los clientes con eficiencia y calidad y no a las de crear un producto para la venta.

Valores de Desarrollo

6. Creatividad: permanente disposición al cambio, creación y desarrollo de nuevos y mejores resultados.
7. Empatía: capacidad que tiene el individuo para identificarse y compartir las emociones o sentimientos ajenos. La percepción del estado anímico de otro individuo o grupo tiene lugar por analogía con las emociones o sentimientos, por haber experimentado esa misma situación o tener conocimiento del mismo.
8. Cooperación: establecer relaciones de cooperación, potencializando la especialización que posibilite la utilización eficiente de los recursos disponibles en la organización, el ministerio y el país.

Las funciones generales definidas para la empresa en el Decreto 281, artículo 76 Pág. 44 dan respuesta al cumplimiento de la misión, debiendo revolucionar las mismas, pues se amplían las concebidas en el expediente inicial.

Posee una estructura formal y real aprobada para el desempeño de su objeto social, las funciones están definidas por cada subdivisión.

2. Diagnóstico.

La información recopilada con el uso de las técnicas de análisis de documentos permitió reflejar varios aspectos fundamentales de la situación de la Empresa Cárnica, su caracterización actual y las particularidades más significativas que admite determinar las oportunidades y amenazas, así como, las capacidades internas de la organización.

Se observa en toda la investigación realizada y en las encuestas aplicadas que se presenta la situación siguiente:

- Liderazgo

Los directivos son del criterio que en ocasiones se desarrolla un proceso de orientación hacia la determinación de los valores y despliegue de estos, lo que no constituye la generalidad del proceso, no hay una mentalidad proactiva que facilite la gestión de los

productos, servicios y operaciones que desarrolla la empresa, lo que dificulta en gran medida adelantarse a los cambios de entorno, observándose baja movilización de estos y empleados para el apoyo y fortalecimiento de las áreas, no se identifican los factores claves de éxito lo que no favorece el involucramiento y apoyo del personal en el proceso no utilizándose el desempeño laboral como una variable que facilite el mejoramiento y la efectividad del liderazgo y del estilo de dirección

- Planeación Estratégica

No existe un proceso de planeación estratégica de negocios lo que dificulta el establecimiento de los objetivos estratégicos para el corto y largo plazo y los que están establecidos no dan respuesta a los desafíos, de igual forma, se observa que no existe un método establecido para desarrollar y desplegar.

No existen planes de desempeño individual, como tampoco un sistema de indicadores para identificar el progreso de los planes, no existe un alineamiento organizacional que cubra todas las áreas claves de desarrollo, de hecho pocos planes están orientados a cubrir las demandas en cuanto a satisfacción de los clientes, al no existir un alineamiento ni proyecciones de medición del futuro no hay elementos para compararse con el desempeño de los competidores, con las organizaciones de excelencia, metas de la organización y desempeño pasado.

- Enfoque en el cliente y mercado

Se encuentran identificados los clientes metas, los grupos de clientes y/o segmentos de mercado, sin embargo no están incluidos los clientes de la competencia ni otros clientes de mercados potenciales. El sistema de comunicación con los clientes no existe por lo que no se pueden identificar los requerimientos y otros elementos de importancia que mejoren la satisfacción de estos, importante destacar que está creado el mecanismo para ello. No hay un método establecido para conocer la satisfacción del cliente. Esto da la medida que no se trabaja con enfoque al cliente.

- Información y análisis

No existen métodos establecidos para obtener e integrar datos e información de todas las fuentes para el apoyo diario de las operaciones y la toma de decisiones, no hay medidores-indicadores para rastrear las operaciones diarias de las operaciones y la toma de decisiones, no se seleccionan ni se aseguran el uso efectivo de los datos claves de comparación, no se actualiza el sistema de mediciones del desempeño así como el análisis del mismo por lo que los grupos de trabajo o las operaciones en los niveles

funcionales es de desconocimiento de estos, de esta forma sin los análisis se hace difícil contar con proyecciones de mejoramiento continuo e innovación tecnológica.

- Enfoque en los recursos humanos

No existen métodos establecidos para gestionar y organizar el trabajo y los empleos que promuevan la cooperación/innovación, la cultura de la organización y la flexibilidad, los mecanismos de comunicación no son los más adecuados para mantener el contacto e información a todos los niveles de la organización, la motivación no es manejada de forma que contribuya al desarrollo del desempeño organizacional. Existen mecanismos de evaluación del desempeño, los sistemas de compensación, reconocimiento y las prácticas existen, pero no son suficientes, no existen adecuados procedimientos que sirvan para que el enfoque utilizado para la educación y el entrenamiento logren un adecuado balance entre los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Existen y se utilizan métodos para incluir en la educación de los empleados su entrenamiento y desarrollo de las principales necesidades de la organización referidas con el cambio tecnológico, gerencia liderazgo, seguridad y otras. Los procedimientos para medir esta relación es utilizada por parte del órgano de dirección en cada área. De igual forma se comporta favorablemente el reforzamiento en cuanto a los conocimientos y habilidades en el lugar de trabajo.

- Gestión de procesos

Existen métodos establecidos para el diseño de los procesos, de hecho en reciente trabajo quedaron establecidos estos en los cuales se incluyen: diseño de sus fichas de procesos e indicadores de gestión y control de los procesos, transferencia de conocimientos de proyectos anteriores y de otras partes de la organización, control de costos, tecnología de nuevos diseños, la productividad y otros factores de eficiencia/efectividad. Se utilizan metodologías para mejorar los procesos de producción/entrega con el objetivo de alcanzar mejores desempeños. Están identificados los requerimientos claves para los procesos de negocios. No está identificados los procesos de apoyo a las operaciones diarias y a los empleados durante la entrega de productos. Existen procedimientos para medir el proceso y la retroalimentación de clientes y proveedores.

- Resultados del negocio

Esta establecido el sistema de calidad conocido y utilizado por empleados, supervisores y la alta gerencia como medio para garantizar la sistematicidad y estabilidad de las operaciones, este sistema define las responsabilidades en cada tarea y operación a

desarrollar para cada función y proceso, este sistema establece la documentación necesaria para el efectivo desarrollo de las actividades.

- Elaboración de la matriz DAFO. Listado de variables.

Debilidades:
1.No hay una mentalidad proactiva que facilite el conocimiento del entorno para anticiparse a los cambios de estos.
2.No se identifican los factores claves de éxito.
3.No se trabaja con enfoque al cliente profundo.
4.No existen métodos establecidos para obtener e integrar datos e información de todas las fuentes.
5.No existen métodos establecidos para gestionar y organizar el trabajo y que los empleados que promuevan la cooperación/innovación.

Amenazas:
1.Detrimento del financiamiento externo.
2.Cuenta única bancaria que obstaculiza las transacciones de la empresa.
3.Inestabilidad del suministro de materias primas por parte de los proveedores.
4.Política de importación.
5.Mercado competitivo.

Fortalezas:
1.Se cuenta con un plan de Seguridad y Salud Laboral que responde a las necesidades actuales de la empresa.
2.Se cuenta con sistema de evaluación del desempeño.
3.Se proporciona la educación y el entrenamiento para los empleados en las diferentes áreas.
4.Los objetivos y metas están determinados en función del logro de las regulaciones y requerimientos legales.
5.Se cuenta con los procesos fundamentales de la organización definidos.

Oportunidades:
1.Mantenimiento de la empresa en el proceso de perfeccionamiento.
2.Demanda creciente e insatisfecha de productos cárnicos.
3.Desarrollo de ferias, exposiciones, eventos nacionales e internacionales.
4.Crecimiento del poder adquisitivo de la población.
5.Existen las bases informativas iniciales para la certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad de sus producciones.

Evaluación de matriz DAFO

MATRIZ IMPACTOS CRUZADOS

DEBILIDADES	AMENAZAS					OPORTUNIDADES				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	4	1	4	4	4	4	2	3	1
2	1	5	0	2	1	4	5	2	2	1
3	3	3	4	3	2	3	3	1	1	1
4	0	0	1	0	0	2	1	0	2	1
5	2	4	1	1	2	3	4	3	2	2

FORTALEZAS	AMENAZAS					OPORTUNIDADES				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5	5	5	1	4	4
2	0	4	0	4	1	5	2	1	1	1
3	0	4	0	0	0	5	4	4	1	1
4	3	4	5	4	2	1	3	3	1	5
5	4	4	0	4	0	3	5	5	4	2

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES		
FORTALEZAS		

Una vez efectuado el análisis estratégico y definido el conjunto de variables que conformaron la DAFO se procede a la aplicación de los métodos prospectivos con el objetivo de conocer las variables claves del sistema, las estrategias y análisis del juego de actores para poner en evidencia los retos estratégicos y las preguntas claves del futuro, sirviendo de base para la formulación de las hipótesis que serán utilizadas en la definición de los escenarios de entorno.

3. Aplicación de los métodos prospectivos.

Con la aplicación del Método MIC-MAC se procedió a la determinación de las variables claves, mediante el análisis estructural (MDI), llevándose a cabo el estudio de las influencias directas entre todas las variables. Cada experto llenó una matriz y de ellas se obtuvo una resultante.

Listado de variables

- 1) Sistema de Comunicación (Sco)
- 2) Sistema de Organización del Trabajo (SOT)
- 3) Planeación Estratégica (PE)
- 4) Participación en la Toma de Decisiones (PTD)
- 5) Satisfacción del Cliente (SC)
- 6) Sistema de Calidad (SQ)
- 7) Estimulación Moral (EM)
- 8) Sistema de Incentivos Materiales (SMI)
- 9) Sistema de PHT (SPHT)
- 10) Sistema de Control y Gestión de los Procesos (SCGP)
- 11) Retroalimentación de los Clientes (RC)
- 12) Desarrollo de los recursos humanos (DRH)
- 13) Cultura organizacional (CO)
- 14) Situación económica financiera (SEF)
- 15) Imagen corporativa (IC)
- 16) Motivación del Personal (MP)
- 17) Infraestructura Empresarial (IE)
- 18) Organización del Ciclo Reproductivo Empresarial (OCRE)
- 19) Innovación tecnológica (IT)
- 20) Nivel tecnológico y productivo (NTP)
- 21) Condiciones de Trabajo (CT)
- 22) Situación nacional política-ideológica (SNPI)
- 23) Financiamiento (Finan)
- 24) Disposiciones jurídicas (DJ)
- 25) Métodos y estilos de dirección (MED)
- 26) Proveedores Nacionales (PN)
- 27) Política de importación (PI)
- 28) Programas Priorizados de la Revolución (PPR)
- 29) Centralización de las Ventas (CV)
- 30) Producto Interno Bruto Nacional (PIBN)
- 31) Leyes anticubanas (LA)
- 32) Situación Medio Ambiental (SMA)
- 33) Doble Moneda en el País (DMP)
- 34) Desarrollo de la Competencia (DC)
- 35) Cuenta única bancaria (CUB)

En la relación de variables puede observarse que quedan como:

Variables Motrices:

Variables Dependientes

<ol style="list-style-type: none"> 1) Financiamiento (Finan) 2) Cuenta única bancaria (CUB) 3) Leyes anticubanas (LA) 4) Proveedores nacionales (PN) 5) Política de importación (PI) 6) Disposiciones jurídicas (DJ) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Imagen corporativa (IC) 2) Sistema de PHT (SPHT) 3) Estimulación moral (EM) 4) Organización del ciclo reproductivo empresarial (OCRE) 5) Nivel tecnológico y productivo (NTP) 6) Condiciones de trabajo (CT) 7) Sistema de incentivos materiales (SMI)
--	---

Variables de Enlace:

Variables autónomas.

<ol style="list-style-type: none"> 1) Sistema de organización del trabajo (SOT) 2) Sistema de comunicación (Sco) 3) Participación en la toma de decisiones (PTD) 4) Satisfacción del cliente (SC) 5) Sistema de calidad (SQ) 6) Sistema de control y gestión de los procesos (SCGP) 7) Desarrollo de los recursos humanos (DRH) 8) Cultura organizacional (CO) 9) Situación económica financiera (SEF) 10) Planeación estratégica (PE) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desarrollo de la competencia (DC) 2) Infraestructura empresarial (IE) 3) Centralización de las ventas (CV) 4) Programas priorizados de la Revolución (PPR) 5) Producto interno bruto nacional (PIBN) 6) Situación medio ambiental (SMA) 7) Doble moneda en el país (DMP) 8) Retroalimentación de los clientes (RC)
--	--

Luego del análisis efectuado, las variables claves definidas por los expertos con las que se trabaja para efectuar el estudio del sistema se relacionan a continuación:

Internas:

Externas:

<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de organización del trabajo (SOT) 2. Sistema de control y gestión de los procesos (SCGP) 3. Desarrollo de los recursos humanos (DRH) 4. Cultura organizacional (CO) 5. Sistema de calidad (SQ) 6. Organización del ciclo reproductivo empresarial (OCRE) 7. Condiciones de trabajo (CT) 8. Participación en la toma de decisiones (PTD) 9. Sistema de comunicación (Sco) 10. Planeación estratégica (PE) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta única bancaria (CUB) 2. Leyes anticubanas (LA) 3. Proveedores nacionales (PN) 4. Política de importación (PI) 5. Disposiciones jurídicas (DJ) 6. Satisfacción del cliente (SC) 7. Situación medio ambiental (SMA)
--	---

Este análisis marca la necesidad de definir los actores que guardan estrecha relación con el sistema objeto de estudio.

Mediante el método MACTOR y a partir de las variables claves se determinaron los principales actores que influyen sobre las variables y su interrelación sistémica. De los expertos se obtuvo un total de 15 actores y por reducción de listado se trabajó con 10 como los más influyentes.

Principales Actores.

- 1) Países en contra del proceso revolucionario (PPR): se refiere al poder de estos países sobre el bloqueo económico y la influencia que éste ejerce sobre el sector productivo específicamente, sin desligarlo de su principal objetivo que es destruir a Cuba económicamente. Teniendo en cuenta evitar el desarrollo.
- 2) Instituciones nacionales gubernamentales (ING): este actor se considera por el nivel de centralización en la toma de decisiones por parte de las entidades y organismos en el país, la estrategia que defina la UNION tiene que ser aprobada por los órganos superiores, contar con el plan de la economía.

- 3) La Unión (UN): La UNIÓN crea, dirige y controla las estrategias en materia productivas y de venta.
- 4) Proveedores nacionales y territoriales (PNT): se incluyen todas aquellas entidades que de una forma u otra están relacionadas a la actividad productiva del cárnico. Son las entidades nacionales que mantienen relaciones de proveedor con la empresa de alguna manera.
- 5) Clientes balance nacional (CBN): son los clientes del balance nacional que la empresa debe satisfacer dada una distribución de necesidades planificadas a nivel territorial.
- 6) Clientes en divisas (CD): se consideran aquellas empresas que están fuera del balance nacional y que realizan ofertas de productos en divisas.
- 7) Trabajadores (Grez): actor definitorio en la implementación y ejecución de las políticas en la entidad y en el desarrollo propiamente del trabajo con todos los sistemas de mejora estipulados en la empresa.
- 8) Consejo de dirección de la empresa (CDE): tienen la misión de dirigir y controlar todas las actividades a desarrollarse en la organización. Toma las decisiones estratégicas en relación con las políticas de la UNION para el cumplimiento eficiente y eficaz de su misión y visión.
- 9) Consejo de Administración Provincial (CAP) (CAP): Organismo que dirige y controla el cumplimiento de las políticas de distribución a nivel de provincia.
- 10) Partido Comunista de Cuba Provincial (P.Prov): rectora de toda la política ideológica a desarrollar en la provincia.

Una vez determinado los actores se define para cada uno de ellos los objetivos que persiguen en su accionar tanto interno como externo:

- 1) Mantener la política agresiva contra Cuba económicamente y las restricciones que limiten su desarrollo interno.
- 2) Crear, dirigir y controlar las políticas legislativas que inciden sobre las entidades del país.
- 3) Satisfacer las demandas del balance cárnico y el mercado en divisas con eficiencia y eficacia en su gestión.
- 4) Lograr que la gestión económico financiera influya en los niveles técnicos-productivos y condiciones de trabajo de la empresa.
- 5) Implementar estrategias de diferenciación con un enfoque hacia la búsqueda de la excelencia.

- 6) Establecer sistemas que permita garantizar el control material y financiero acorde con los competidores más exigentes del mercado.
- 7) Exigir que el suministro de materiales para la producción se realicen en el tiempo y la calidad requerida a fin de lograr los niveles de producción planificados.
- 8) Desarrollar una cultura que fortalezca la producción y gestión de ventas a fin de cumplir con el plan de utilidades en divisas.
- 9) Crear un clima laboral que contribuya a elevar el desempeño de los trabajadores manteniendo un estado favorable de su motivación y participación en la toma de decisiones.
- 10) Exigir el cumplimiento de la planificación del balance cárnico nacional para garantizar la distribución de los productos a la población.

En las valoraciones aportadas por la matriz MACTOR, se pudo apreciar que entre los actores de mayor influencia están: Países en contra del proceso revolucionario (PPR), Consejo de Dirección de la Empresa (CDE), Consejo de Administración Provincial (CAP), Partido Comunista de Cuba Provincial (Pprov). En cuanto a los actores más dependientes: clientes balance nacional (CBN), Clientes en divisas (CD), Trabajadores (Wres), La Unión (UN) y las Instituciones nacionales gubernamentales (ING).

Los objetivos más destacados fueron:

- Política agresiva contra Cuba (PA),
- Sistema de control (SC), suministro material (SM),
- Satisfacciones de las necesidades del cliente (SNC)
- Gestión económica financiera (GEF)
- Clima laboral (CL)
- Cumplimiento de los planes del balance cárnico nacional (CPBN)

1er. Orden de relación. Matriz de posiciones simples (1MAO): en este resultado se observa la valencia de un actor respecto al resto de los objetivos propuestos, en el estudio se pone de manifiesto una vez más la posición negativa de los países que están contra el desarrollo revolucionario respecto a las manifestaciones de los objetivos trazados por los actores del sector alimentario y organizaciones nacionales para desarrollar el sector y a su vez la divergencia de estos respecto al objetivo del primero.

En el 2do orden de relaciones (2MAO): expresa la posición que tiene cada actor frente a cada objetivo donde prevalece el desacuerdo de los actores a la política agresiva de los

países que están contra el desarrollo revolucionario y en sentido contrario los objetivos más favorecidos por los actores.

Una vez concluido el proceso de definición de la relación actores-objetivos se procede a definir las hipótesis para trabajar en la matriz (SMIC).

Hipótesis:

- (H1) (PADE) Política agresiva contra el desarrollo económico
- (H2) (IDO) Incremento desempeño organizacional
- (H3) (ISCG) Implementación del sistema de control de gestión
- (H4) (OCSM) Optimización y control del suministro material
- (H5) (IPV) Incremento de las producciones y ventas
- (H6) (ISC) Incremento satisfacción del cliente

De acuerdo con el análisis efectuado en las matrices de probabilidades simples se observa la política agresiva de los países en contra del desarrollo económico del proceso revolucionario (H1) (PEU), con una probabilidad de ocurrencia de (0,705), el incremento de la motivación del personal y su participación en la toma de decisiones de la empresa garantiza el incremento desempeño organizacional, (H2) (IDO) se manifiesta con una ocurrencia de (0,706), la implementación de un sistema de control de gestión garantiza el control material y financiero de los procesos de la empresa (H3) (ISCG) con (0,77), la optimización y control del suministro material en tiempo y calidad hacia los procesos claves de la empresa garantiza la continuidad y niveles productivos planificados (H4) (OCSM) con una probabilidad de ocurrencia de (0,691), Incremento de las producciones y gestiones de ventas de todos los productos de la empresa garantiza el cumplimiento de los planes trazados (H5) (IPV) con una probabilidad de (0,697) y el incremento satisfacción de los clientes de la empresa (internos y externos) (H6) (ISC) con una probabilidad de (0,676).

En el histograma de escenarios probables, de los 63 escenarios (resultado de las combinaciones de hipótesis y descartando los de probabilidad nula), se observa dentro de los 6 primeros de más probabilidades de ocurrencia a los escenarios 33, 02, 21, 07, 06 y 19, los que se describe a continuación:

- Escenario 33 (011111) (0,194), no se cumple la (H1) y el resto de las hipótesis si, se minimiza política agresiva contra del desarrollo económico, incremento del desempeño organizacional, implementación de un sistema de control de gestión, optimización y control del suministro material, incremento de las producciones y ventas y el incremento de la satisfacción de clientes.
- Escenario 02 (111100) (0,078), se cumple (H1), (H2), (H3) y (H4), el resto no, se recrudece política agresiva contra del desarrollo económico, incremento del desempeño organizacional, implementación de un sistema de control de gestión, optimización y control del suministro material, no se incrementan las producciones y ventas ni la satisfacción de clientes.
- Escenario 21 (101011) (0,062), se cumple (H1), (H3), (H5) y (H6) y no se cumple (H2) ni (H4): se recrudece política agresiva contra del desarrollo económico, se implementa un sistema de control de gestión, se incrementan las producciones y ventas y la satisfacción de clientes, no se incrementa el desempeño organizacional ni la optimización y control del suministro material.
- Escenario 07 (111001) (0,059), se cumple (H1), (H2) H3) y (H6) y no se cumple (H4) ni (H5): se recrudece la política agresiva contra del desarrollo económico, incremento del desempeño organizacional, implementación de un sistema de control de gestión y la satisfacción de clientes, no hay optimización ni control del suministro material ni incremento de las producciones y ventas.
- Escenario 06 (111010) (0,054), se cumple (H1), (H2) H3) y (H5) y no se cumplen (H4) ni (H6): se recrudece la política agresiva contra del desarrollo económico, incremento del desempeño organizacional, implementación de un sistema de control de gestión y el incremento de las producciones y ventas, no se cumple la optimización y control del suministro material ni el incremento de la satisfacción del cliente.
- Escenario 19 (101101) (0,053), se cumple (H1), (H2) H3) y (H5) y no se cumplen (H4) ni (H6): se recrudece la política agresiva contra del desarrollo económico, se implanta el sistema de control y gestión, la optimización y control del suministro material y el incremento satisfacción de los clientes, no se incrementa el desempeño organizacional ni las producciones y gestiones de ventas.

Acorde al resultado de los escenarios descritos se efectúa la combinación de ellos para definir el escenario neutro y el crítico, seleccionando aquel con el cual ha de trabajar la empresa.

ESCENARIO NEUTRO.

La política agresiva de los países en contra del desarrollo económico del proceso revolucionario es contrarrestada a partir del incremento en la motivación del personal y su participación en la toma de decisiones de la empresa lo que favorece el desempeño organizacional la implementación de un sistema de control de gestión que garantiza el control material y financiero de los procesos de la empresa, la optimización y control del suministro material en tiempo y calidad hacia los procesos claves de la empresa garantizan la continuidad y niveles productivos planificados, el incremento de las producciones y gestiones de ventas de todos los productos de la empresa garantiza el cumplimiento de los planes trazados y el Incremento de la satisfacción de los clientes de la empresa (internos y externos).

Indicadores:

- Se alcanza un 80% de satisfacción de los clientes (internos y externos)
- Se obtiene un valor de producción mercantil ascendente a 31578,3 MP
- Crecen las ventas en CUC en un 15% alcanzando un valor de 160,8 MP.

ESCENARIO CRÍTICO.

Se recrudece la política agresiva contra del desarrollo económico del proceso revolucionario, con un incremento del desempeño organizacional favorecido por el incremento de la motivación del personal y la participación en la toma de decisiones, implementación de un sistema de control de gestión que garantiza el control material y financiero de los procesos, optimización y control del suministro material en tiempo y con la calidad hacia los procesos claves de la empresa garantizando la continuidad y niveles productivos planificados, no obstante no se manifiesta un incremento en las producciones y ventas de todos los productos de la empresa que garantice el cumplimiento de los planes trazados ni el incremento de la satisfacción de los clientes internos y externos.

Indicadores:

- Decrece en un 50% la satisfacción de los clientes.
- Se reduce el valor de la producción mercantil en 20324,3 MP.
- Decrecen las ventas en CUC en un 10%.

GAP ESTRATÉGICO

Partiendo del análisis efectuado se considera que el GAP estratégico sólo puede vencerse a partir del incremento de la motivación del personal y su participación en la toma de decisiones de la empresa lo que favorece el desempeño organizacional, la implementación de un sistema de control de gestión que garantiza el control material y financiero de los procesos de la empresa, la optimización y control del suministro material en tiempo y calidad hacia los procesos claves de la empresa garantizando la continuidad y niveles productivos planificados, el incremento de las producciones y gestiones de ventas de todos los productos de la empresa garantiza el cumplimiento de los planes trazados y el Incremento de la satisfacción de los clientes, ofreciendo al mercado un valor agregado fundamentalmente en parámetros tales como: imagen, atención al cliente, información y desarrollo de una cultura organizacional totalmente orientada al mismo, con la implementación del sistema de gestión de la calidad, permitiendo el crecimiento de los ingresos fuente necesaria para revertirse en el mantenimiento de la empresa.

En consonancia con la definición del GAP estratégico y la valoración del análisis prospectivo efectuado, se decide por el consejo de dirección trabajar con el escenario neutro.

4. Formulación e implantación estratégica

Se acuerda por el consejo de dirección mantener la Visión declarada en las primeras sesiones de trabajo.

- VISION

Líderes en el mercado de productos cárnicos y derivados, orientados al cliente y en la constante búsqueda de la excelencia, apreciada en el nivel eficiencia y eficacia alcanzada, para superar las expectativas de nuestros clientes.

- Definición de la ESTRATEGIA GENERAL

Desarrollar una estrategia de mantenimiento y crecimiento del producto que permita responder a las exigencias del entorno por parte de la empresa ofreciendo al mercado un valor agregado, fundamentalmente, en parámetros tales como: imagen, atención al cliente, información y desarrollo de una cultura organizacional orientada al mismo, con la implementación de un sistema de control de gestión, permitiendo el crecimiento de los ingresos fuente necesaria para revertirse en el mantenimiento de la empresa de la empresa.

- Determinación de las ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS.

Los aspectos resultantes del estudio, están relacionados con las siguientes vertientes del trabajo, que serán consideradas como áreas de resultados claves.

- I. Trabajo político ideológico con los cuadros y trabajadores: de forma tal que se garantice el comprometimiento de todo el colectivo con los valores revolucionarios y con los declarados por nuestra organización, en función del cumplimiento de su misión sobre la base del fortalecimiento del control interno.
- II. Gestión del Capital Humano: logrando el desarrollo de los Recursos Humanos en toda la entidad con una eficiente utilización del mismo.
- III. Gestión comercial: profundizar en los análisis de los negocios, desarrollo del marketing estratégico y operacional de forma tal, que se obtenga un incremento sostenido en las ventas, fortalecimiento de la actividad de planificación, así como, garantizar una mejor organización del trabajo.
- IV. Gestión económico-financiera: profundizar en los análisis de costo, estudiar los pronósticos de las fluctuaciones de los para tomar las medidas necesarias capaces de continuar generando eficiencia.
- V. Gestión productiva: implementar un programa que garantice la elevación del nivel productivo de la entidad tanto de las áreas productivas, de almacenes, de transportación que se explotan, para asegurar elevados estándares del producto que se oferta tanto en divisa como en moneda nacional.

- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- I. ARC: Trabajo político ideológico con los cuadros y trabajadores
 1. Implementar y consolidar métodos y estilos de trabajo que potencien y mejoren la gestión integral de la entidad, sobre la base de:

Criterios de medida

- a) Se garantiza al 100 % determinar y analizar los problemas que afectan los valores éticos y morales de los cuadros y trabajadores de la entidad.
- b) Se garantiza en un 100% la moral revolucionaria, dando cumplimiento al Código de Ética de los Cuadros del Estado, propiciando que sus conductas se caractericen por: la honradez, honestidad y combatividad revolucionaria.
- c) Se aplica el sistema de control interno establecido, demostrando que el grado de implementación resultante de aplicar la guía de autocontrol sea superior al 95%.
- d) Se aplica al 10% el sistema de control y de protección que minimicen la ocurrencia de delitos.
- e) Se obtiene calificación de aceptable en las auditorías e inspecciones que se realicen.

II. ARC: Gestión del Capital Humano.

1. Trabajar por alcanzar el desarrollo de los Recursos Humanos en toda la entidad con una eficiente utilización del mismo y elevando la relación salario-productividad.

Criterios de medida

- a) Se garantiza en un 100% que todos los cuadros tengan previstas su reserva, propiciando que las promociones provengan de la misma.
- b) Se logra en el 100% una correcta atención al hombre mediante la participación de todos los factores de la entidad.
- c) Se logra una correlación favorable entre la productividad y el salario medio.
- d) Se logra que el 100% de los trabajadores estén abarcado bajo un sistema de pago.
- e) Se cumple en un 100% con el programa de capacitación de cuadros y reservas en los componentes básicos de preparación gerencial mediante la utilización eficiente del presupuesto.
- f) Se logra certificar el sistema de gestión Integral del capital humano en la empresa.

III. ARC: Gestión Comercial.

1. Cumplimentar la política comercial de la entidad garantizando un crecimiento en los niveles de ventas.

Criterios de medida

- a) Se incrementa la eficiencia de las producciones de la industria obteniéndose valores de producción mercantil de 29 546.6 MP y crecimientos de 3.1 % en el valor agregado para alcanzar 8463.6 MP.
- b) Se consolida el proceso de determinación de la demanda de los clientes como soporte a los planes de la empresa.
- c) Se pacta en 100% en las operaciones de compra, ciclos de pagos que proporcionen financiamientos.

IV. ARC: Gestión Económico Financiera.

1. Mantener los niveles de eficiencia alcanzados por la entidad y mejorar la gestión financiera sobre la base de un crecimiento de las ventas en CUC en un 15%.

Criterios de medida

- a) Se logran niveles de ingresos en ambas monedas presupuestado para el 2013 que representan 5961,1 MUM.
- b) Se alcanza el plan de utilidades aprobado para el 2013 en ambas monedas por el Grupo Empresarial.

- c) Se mantiene un ciclo entre cuentas y efectos por cobrar de 50 días para las entidades del sector y garantizar que los cobros a terceros en el plazo máximo de 30 días.
- d) Se mantiene la rotación de los inventarios en 6.5 veces y la existencia en 60 días.
- e) Se logra un ciclo de pago de 60 días usando el crédito comercial.
- f) No se ejecutan partidas de gastos por encima del presupuesto aprobado sin tener respaldo de ingresos.
- g) Se continúa incrementando el control interno en todas las áreas.

V. ARC: Gestión productiva.

1. Completar y mejorar la infraestructura técnica y tecnológica de la entidad que permita afrontar armónicamente y con eficiencia y eficacia, los requerimientos del nivel de producción que demandan los clientes.

Criterios de medida

- a) Se trabaja al 100% en la determinación de las necesidades tecnológicas de la entidad, como fundamento a los planes de inversiones, mantenimiento y reposición.
- b) Se adquiere y repara en un 86% los medios de trabajo necesarios que garanticen el cumplimiento de los planes establecidos.
- c) Se concilia el 100% del suministro de materias primas cárnicas y no cárnicas, según plan elaborado.

ANEXO.3.
ENTREVISTA A DIRECTIVOS:

Esta entrevista se está realizando como parte de las acciones para la confección del Manual de identidad visual corporativa en la Empresa Cárnica de Cienfuegos. Le pedimos que sea lo más honesto posible. Su criterio es fundamental para el objetivo de esta investigación.

OBJETIVO: Comprobar el nivel de conocimientos sobre el tema investigado para su real aplicación en la práctica.

1. ¿Qué es para usted la imagen de una organización?
2. ¿Cree usted que para una entidad es imprescindible desarrollar una buena imagen?
3. ¿Podría mencionar qué elementos de la identidad le interesa a la Empresa suscitar entre sus públicos?
4. ¿Qué imagen considera que tienen los públicos de la Empresa Cárnica de Cienfuegos?
5. ¿En qué medidas cree que la imagen que tienen los públicos de la Empresa se asemeja a la imagen deseada?
6. ¿Podría mencionar los valores que se fomentan en la Empresa?
7. ¿Qué documentos norman las definiciones conceptuales de los identificadores visuales de la Empresa?
8. ¿Podría mencionar la misión y visión de la Empresa?
9. ¿Existen pautas, parámetros, documentos que rigen la comunicación en la Empresa?
10. ¿Qué importancia le concede a la comunicación de una Empresa?
11. ¿Qué área lleva a cabo la comunicación en la Empresa?

ANEXO.4.
CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTIVOS.

Este cuestionario se está realizando como parte de las acciones para la confección del Manual de identidad visual corporativa en la Empresa Cárnica de Cienfuegos. Le pedimos que sea lo más honesto posible. Su criterio es fundamental para el objetivo de esta investigación. Gracias por su cooperación. Marque con una cruz (X) según convenga.

OBJETIVO: Determinar tendencias generales en cuanto a las ideas y prácticas comunicacionales desde sus perspectivas.

1. ¿Los clientes que efectúan las compras en la entidad conocen los productos que se comercializan en la Empresa Cárnica de Cienfuegos?
2. ¿Existe estabilidad de los clientes en la compra de los productos cárnicos en nuestra Empresa?
3. ¿Qué productos prefieren comprar los clientes?
4. En su opinión la Empresa en los últimos años:

	Ha mejorado	Se mantiene igual	Ha empeorado
Calidad de los productos			
Higiene en la comercialización			
Presentación del producto. <ul style="list-style-type: none">• Embalaje.• Garantía• Precios			

5. ¿Existe alguna vía de información donde el cliente puede recibir información de los productos que se ofertan en la empresa?

6. ¿Existe alguna vía a través de la cual el cliente puede realizar reclamaciones o quejas?

ANEXO.5. GUÍA DE OBSERVACIÓN.

Objetivo: Analizar la difusión de los identificadores visuales de la Empresa Cárnica Cienfuegos.

Indicadores a observar:

1. Colores que se utilizan en la Empresa.
2. Visibilidad del identificador visual.
3. Existencia y eficiencia de las señalizaciones.
4. Aplicación de los indicadores visuales en los medios de transporte.
5. Aplicación de los identificadores visuales en los documentos oficiales de la entidad.

ANEXO.6. MATERIAL ELABORADO PARA ENTREGAR A LOS ESPECIALISTAS.

Estimado especialista, le adjuntamos la propuesta de Manual de identidad visual corporativa para la Empresa Cárnica de Cienfuegos. Es nuestro interés obtener sus criterios sobre la propuesta que a continuación presentamos.

La propuesta de Manual de identidad visual corporativa se elaboró basada en los postulados teóricos de Sanz de la Tajada. A partir del análisis realizado por la autora se propone una modificación de 8 capítulos teniendo en cuenta el contexto cubano contemporáneo y las especificidades de la Empresa en cuestión.

La propuesta partió de un diagnóstico que aporta los elementos necesarios para conocer en profundidad la entidad. Con antelación; gracias por sus valiosos criterios, sugerencias y opiniones.

El capítulo 1: capítulo introductorio que recoge el objeto social de la empresa, su misión, visión, los valores organizacionales las instrucciones de uso del manual, así como la terminología básica empleada.

1-. De acuerdo a los elementos que aparecen en este capítulo, exprese sus consideraciones acerca de ellos.

El capítulo 2: este apartado recoge las normativas concernientes a los elementos base de identidad: signo, símbolo, alfabeto corporativo, tipografías compatibles, timbrado, normas tipográficas, combinaciones signo/logotipo, sistemas de espacios, usos incorrectos, etc.

2-. Refiera si está de acuerdo con los signos y símbolos escogidos, así como las normas para su utilización.

El capítulo 3: refiere determinación y definición de los colores corporativos, variaciones de color del signo y de las combinaciones signo/logotipo, identificaciones visuales, formulación sistemática para artes gráficas y determinación de coordenadas cromáticas.

3-. Evalúe la utilización y combinación de los colores corporativos en los diferentes soportes.

El capítulo 4: representa las normativas para impresos de uso externo, normalización de formatos. Normativas para sobres y normativas generales de impresos financieros, materiales de correos, carpetas de informes. Normativas para impresos de uso interno y de correspondencia interior: formatos, guías de membrete e instrucciones de aplicación.

4-. La papelería corporativa juega un papel fundamental en la empresa. Enuncie su opinión en el presente caso, argumentando su respuesta.

El capítulo 5: este capítulo figura las normativas de diseño, implantación y características técnicas de la arquitectura gráfica de oficinas, locales: rótulos de fachada, adhesivos corporativos, tarjetas informativas, etc. Señalización interna, tarjetas de identificación del personal, etc.

5-. Considera correctos y completos los elementos que se destacan en este capítulo. Exponga sus criterios teniendo en cuenta las normativas trazadas al respecto.

El capítulo 6: recoge normativas generales sobre publicaciones con referencias tipográficas de base, normativas de tipografía e ilustrativas. Aplicación a publicaciones institucionales y comerciales. Ejemplos.

6-. Declare su opinión sobre este capítulo. De ser necesario haga sugerencias.

El capítulo 7: constituye normativas para publicación en los diferentes medios de comunicación: gráficas y audiovisuales. Plan general de promoción de objetos de pequeño formato y planteamientos estratégicos del merchandising, incluye además su aplicación sobre algunas muestras textiles.

7-. Manifieste sus consideraciones al respecto, basándose en los momentos actuales que vive nuestra provincia.

El capítulo 8: representa la aplicación en todos los equipos de transporte de la Empresa como medios necesarios para cumplir su objetivo.

8-. Plantee su veredicto acerca de los elementos enunciados y su empleo.

Se entrega además el Manual de manera íntegra, que incluye la identificación visual que llega a los clientes y al resto de los públicos.

ANEXO.7. CARTEL DE BIENVENIDA



ANEXO.8. TRANSPORTE DE DISTRIBUCIÓN Y CARROS ADMINISTRATIVOS



ANEXO.9. FOTOS DE LOS PRODUCTOS.



