

UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS
CARRERA LICENCIATURA EN TURISMO



TRABAJO DE DIPLOMA

Estrategia de Comunicación 2010 - 2011 de la Sucursal Transtur de Villa Clara

Diplomante: Dunia Díaz Pérez

Tutora: M Sc. Edanys Sacerio Valcárcel

Santa Clara
2010



Cuando la obra que forjamos lleva el amor y la entrega, entonces los resultados obtenidos son los complementos de un esfuerzo por construir el futuro y el bienestar de los hombres de buena voluntad.

Che



Dedicataria

A aquellas personas que ven en mí la guía para lograr sus sueños.

A mis padres por ser las personas más importantes de mi vida.

A mi novio que siempre me ha apoyado en todos los momentos.

A todas aquellas personas que contribuyeron en mi

formación profesional y en la realización

de este trabajo.

A

Agradecimientos

A mis padres porque a ellos les debo todo lo que soy, y fueron los que más contribuyeron a mi formación.

A mi novio por su comprensión, amor y compañía.

A mis hermanos que siempre estuvieron a mi lado para guiarme por el camino correcto y brindarme su cariño.

A la Revolución por dar la posibilidad de que personas como yo salidas del seno más humilde de la sociedad puedan alcanzar el sueño de convertirse en profesionales.

A todos los educadores que contribuyeron a mi formación desde la primaria, secundaria, preuniversitario y en especial a los profesores de la universidad por ser éstos los que culminaron mi formación profesional.

A todos los compañeros de estudio y en especial a todas aquellas personas que tuvieron gestos de solidaridad y no dudaron un instante en ratificar su apoyo, con todos ellos tengo un compromiso moral y les estaré agradecida por siempre.

A mis amigos por permitir compartir mis emociones en todo momento y por hacer suyos mis problemas.

A mi familia por su amor y apoyo en momentos difíciles.

A mi tutora Edanys por todo su apoyo y confianza a lo largo de la investigación y por transmitirme sus conocimientos y brindarme su ayuda.

A muchos profesores que me impartieron clases, que me guiaron y aconsejaron durante la investigación.

A los compañeros de la Empresa Transtur VC que me apoyaron, en especial a los del departamento comercial.

A todos y en especial a mis esfuerzos por conquistar el mañana...

...Muchas Gracias.



Resumen

RESUMEN

En el presente trabajo se desarrolla una investigación con el objetivo de elaborar la Estrategia de Comunicación de la Sucursal Transtur de Villa Clara, debido a la inexistencia de un enfoque que articule de forma integrada la comunicación, y éste a su vez permita diseñar los mensajes que se transmiten a los diferentes públicos de la empresa y contribuir a la efectividad de los mismos, lo que garantizará un mejor posicionamiento de esta organización en el mercado nacional e internacional. Teórica y metodológicamente se fundamenta el criterio de que todo comunica en una empresa de servicios, por lo que se propone un plan de acciones diseñado para facilitar un mejor funcionamiento de la comunicación. La determinación de los aspectos que hacen indispensable la adopción de una estrategia resulta de un diagnóstico previo de la comunicación empresarial. Los resultados devienen de la aplicación de técnicas de análisis tales como la encuesta, la entrevista, observación y revisión documental. Para la elaboración de la estrategia se utiliza un procedimiento científicamente validado, diseñado por profesores del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. La estrategia de comunicación resultante además de beneficiar la gestión interna de los recursos humanos constituye una guía para la relación con los públicos externos, favorece el perfeccionamiento del desempeño organizacional y las perspectivas implícitas en ello de integración con el entorno de la empresa como respuesta a las actuales tendencias de la gestión en el mundo.

ABSTRACT

On the present work is developed an investigation with the objective of elaborating the Communication Strategy of the Touristical Transporting Enterprise(Transtur) of Villa Clara, due to the non-existence of a focus that articulates in an integrated way the communication, which will allow to design the messages that are transmitted to the different publics in and out the company and to contribute to the effectiveness of the same ones, what will guarantee a better positioning of the transportation entity in the national and international market. Theoretical and methodologically the approach is based that everything communicates in a company of services, in this case the transporting company, for what intends a plan of actions designed to facilitate, based on the communication, a better operation of the proposed communication. The determination of the aspects that makes indispensable the adoption of a strategy comes from a previous diagnosis of the corporate communication for what it is used technical of such analysis as the survey, the interview, observation and documental revision. For the elaboration of the strategy a scientifically validated procedure is used, designed by professors of the Center of Tourist Studies of the Central University "Marta Abreu". The strategy of resulting communication benefit the internal administration of the human resources and constitutes a guide for the relationship with the external publics, it favors the improvement of the organizational acting and the integrating perspectives with the environment of the company as an answer to the current tendencies of the management around the world. Finally it is offered conclusions and recommendations that constitute the basis for future investigations that allows the elaboration of strategies guided to strengthen the corporative communication.



Indice

ÍNDICE	Pág
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN	
1.1 Introducción	6
1.2 La comunicación: una conceptualización necesaria	6
1.3 Comunicación organizacional: vector de desarrollo en la empresa moderna	8
1.3.1 Tipos de comunicación organizacional	10
1.3.1.1 Comunicación interna: piedra angular de la comunicación organizacional	10
1.3.1.2 Comunicación externa: en contacto con el entorno	12
1.3.2 Comunicación empresarial: una rama de la comunicación organizacional	13
1.4 Comunicación integral de marketing en las empresas turísticas	13
1.5 Relación que se establece entre Imagen, Identidad y Comunicación en las empresa turísticas	15
1.6 Estrategia de comunicación	17
1.6.1 La estrategia de comunicación en empresas turísticas	19
1.7 Análisis de procedimientos para la elaboración de estrategias de comunicación	20
1.8 Conclusiones parciales del primer capítulo	23
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN LA SUCURSAL TRANSTUR DE VILLA CLARA	
2.1 Introducción	24
2.2 Diagnóstico del estado actual de la comunicación empresarial en la Sucursal Transtur de Villa Clara	24
2.3 Conclusiones parciales del segundo capítulo	40

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LA SUCURSAL

TRANSTUR DE VILLA CLARA

3.1	Introducción	41
3.2	Aplicación del procedimiento para la elaboración de la Estrategia de Comunicación en la Sucursal Transtur de Villa Clara	41
3.3	Conclusiones parciales del tercer capítulo	56
	CONCLUSIONES GENERALES	58
	RECOMENDACIONES	59
	BIBLIOGRAFÍA	60
	ANEXOS	67



Introducción

INTRODUCCIÓN

Con el transcurso del tiempo el turismo se ha convertido en uno de los renglones económicos que más favorece el desarrollo de los países y las regiones que lo integran. El progreso se sustenta por el impacto que genera el consumo del turista en el destino ya sea en hotelería, restauración o transportación; así como, por la construcción y funcionamiento de la infraestructura turística generadora de ingresos, empleos y catalizadora de múltiples sectores de la vida social (Bigné y col, 2000).

El desarrollo de la actividad turística en Cuba reporta numerosos ingresos a la economía, a partir del aprovechamiento del potencial de recursos naturales y características socioculturales que posee, por lo que constituye un destino atrayente para personas del mundo entero; cuestión que se evidencia en el hecho de que durante los últimos cinco años se ha superado la cifra de más de dos millones de visitantes, lográndose en el 2008 el record histórico de 2 350 000 turistas (Martín, 2003; Murguía, 2006; Machado, 2007; Castro, 2008; Marrero, 2008; Rodríguez, 2008 y, Oficina Nacional de Estadísticas, 2009)

El mercado actual de los productos turísticos se ha complejizado, a causa de la globalización de la demanda, la existencia de una mayor experiencia y exigencia por parte de los clientes y, por la gran revolución en la tecnología de la información. Supuestos estos que han obligado a las empresas turísticas a enfocar su gestión hacia el marketing. La práctica cubana en este campo ha mostrado una notable evolución en cuanto a concepciones y modos de conducir la comercialización turística, incorporando estrategias y políticas de marketing ajustadas a su realidad. A ello ha contribuido en gran medida el significativo número de estudios encaminados a perfeccionar el trabajo con los clientes, que permita satisfacer sus necesidades con una mejora sustancial de los servicios que se prestan.

En la esfera del turismo, más que en cualquier otra, además de intercambiar bienes materiales, los consumidores compran también valores añadidos, beneficios, imagen, consumen además elementos intangibles e inmateriales. Por lo que se puede considerar a la **comunicación** como la clave de la prestación de los servicios después de poseer productos de calidad, pero claro está, no se debe reducir comunicación a promoción y publicidad, existen otros elementos de la misma, que si se logra la sinergia adecuada entre ellos, se puede hablar de una actividad comunicativa eficiente, capaz de guiar a las organizaciones al logro de sus objetivos. Con este fin se elaboran **estrategias de**

comunicación en empresas turísticas, pues es necesario incorporar una concepción coherente, integrada y planificada de la comunicación que condicione el aumento de los niveles de motivación y participación de los miembros de la organización y acreciente su implicación en la búsqueda de la eficiencia y calidad, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la misma y al consecuente logro de sus objetivos.

Asignar a la comunicación la importancia que tiene -con acciones concretas como la realización de estrategias diseñadas con un enfoque sinérgico- disminuirá la improvisación y la descoordinación, lo cual permitirá ganar tiempo y economizar esfuerzos y recursos.

En este sentido, se reconoce la **Comunicación Integral Estratégica** como un elemento fundamental para la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa, que favorece la diferenciación respecto a la competencia y el logro de un lugar en la mente de los públicos objetivos (Pérez, 2001).

La elaboración de la **estrategia de comunicación** en empresas turísticas es un tema que surge recientemente producto a la gran diversidad de audiencias, herramientas y mensajes comunicativos que las empresas de manera planificada o no, transmiten sistemáticamente y la necesidad de coordinar todos los esfuerzos comunicativos en un único sentido, en bien de la imagen que se desea posicionar en el mercado (Costa, 1995; Van Riel, 1997).

Una de las empresas que debe perfeccionar su gestión turística es la **transportista**, esencial para garantizar el flujo de turistas, tanto en el destino como en el país emisor. El transporte turístico se ha desarrollado de manera muy rápida en los últimos años. Es importante aclarar, que este desarrollo se vincula de forma directa con las perspectivas del crecimiento mundial del turismo, de las cuales Cuba no está ajena. Lo anterior significa que las empresas cubanas encargadas de prestar este servicio están en la necesidad de definir estrategias de marketing capaces de responder a estas exigencias.

La empresa líder del transporte turístico en Cuba y con más experiencia en esta actividad es el Grupo Empresarial para el Transporte Turístico Transtur S.A, perteneciente al MINTUR, el cual presta servicios de transportación a pasajeros por ómnibus y la renta de autos con o sin chofer entre otros servicios, a través de las sucursales radicadas en las diferentes provincias del país.

El estudio investigativo se centró en la **Sucursal Transtur de Villa Clara**. Independientemente de que en la actualidad los resultados económicos de la empresa son favorables y poseen como elemento positivo la buena disposición del personal, que ante

los problemas tratan de brindar el mejor servicio posible, se han podido constatar en estudios anteriores una serie de deficiencias en la gestión y comercialización que frenan la proyección de una imagen empresarial positiva hacia los diferentes públicos, citándose como las más frecuentes:

- Inexistencia de un Manual de Identidad Corporativa.
- Inexistencia de un Manual de Gestión de la Comunicación.
- Existencia de acciones de comunicación aisladas.
- Escasa utilización de los canales de información.
- Insuficiente información de los productos / servicios turísticos del territorio.
- Insuficiente conocimiento de los servicios de Transtur.

A partir de los *síntomas* señalados, la causa de los mismos pudiera estar dada, entre otros factores, por la inexistencia de una estrategia de comunicación que constituya un complemento en el logro de los objetivos empresariales, representando este un *problema* indiscutible.

En este sentido, el *problema de investigación* queda planteado de la siguiente forma:

¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la actividad comunicativa de la Sucursal Transtur de Villa Clara?

Para dar solución al problema de investigación se formula la siguiente *hipótesis de investigación*: Si elabora una Estrategia de Comunicación en la Sucursal Transtur de Villa Clara, entonces se favorecerá el perfeccionamiento de la actividad comunicativa en la empresa mediante la transmisión de información de forma coherente, planificada e integrada.

De la hipótesis se derivan las *variables de investigación*:

- Independiente: Estrategia de Comunicación
- Dependiente: Perfeccionamiento de la actividad comunicativa

El *objetivo general* de la investigación consiste en:

Elaborar la Estrategia de Comunicación en la Sucursal Transtur de Villa Clara, que favorezca el perfeccionamiento de la actividad comunicativa en la empresa mediante la transmisión de información de forma coherente, planificada e integrada.

Para consumir el objetivo general se establecen los siguientes *objetivos específicos*:

1. Elaborar el marco referencial de la investigación sobre la base de los fundamentos teóricos y tendencias actuales en la gestión de la comunicación empresarial.
2. Diagnosticar la gestión de la comunicación empresarial en la Sucursal Transtur de Villa Clara, como base para la elaboración de la Estrategia de Comunicación.
3. Diseñar la Estrategia de Comunicación en la Sucursal Transtur de Villa Clara a partir de la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado.

En el trabajo se define como *campo de investigación* la Estrategia de Comunicación en la Sucursal Transtur de Villa Clara; el *objeto de estudio teórico*, los procedimientos, metodologías, pasos existentes para diagnosticar el estado actual de la comunicación en una empresa de transporte turístico y aquellos para elaborar la estrategia o plan de comunicación y, el *objeto de estudio práctico* se refiere al diagnóstico de la comunicación empresarial y la elaboración de la Estrategia de Comunicación en la Sucursal Transtur de Villa Clara.

La *novedad científica* de la investigación consiste en que constituye la primera vez que se elabora una Estrategia de Comunicación con el fin de planificar y sistematizar los mensajes comunicativos y con ello alcanzar una imagen que facilite el posicionamiento de Transtur de Villa Clara en el mercado nacional e internacional.

El *Valor Práctico y Metodológico* radica en el hecho de que la elaboración de la estrategia permitirá llegar con mayor efectividad a los públicos de la entidad mediante la transmisión de mensajes coordinados y coherentes y, a la vez, representa una herramienta de gestión para mejorar la efectividad en el manejo de los procesos comunicativos.

Como parte del reconocimiento del *Valor Teórico-Práctico* el estudio se dedica a atender precisamente las expectativas y objetivos generales de la organización, sirviendo como capacitación sobre temas de comunicación y estrategias, que habrá de significar una referencia útil para el personal de la empresa, así como para cualquiera que se interese en temas comunes al que objeta la investigación. Los resultados en general podrán ser utilizados en otros estudios posteriores en la organización o el sector empresarial, ya que parte de los valores propios de la entidad, de su historia y sus necesidades.

Se emplean como *métodos teóricos* el análisis – síntesis; el histórico – lógico; la inducción – deducción y la comparación. En el caso de las *técnicas y métodos empíricos* se utilizan: la observación participante; el análisis documental; la entrevista y la encuesta.

El procesamiento de los datos se realiza fundamentalmente a partir de un análisis cualitativo aún cuando no se desprecia el análisis cuantitativo. El análisis del diseño metodológico empleado por la autora se explica a profundidad en el Anexo 1.

Para desarrollar la investigación se lleva a cabo una amplia revisión bibliográfica a través de la cual se analizan diversos documentos tanto clásicos como de corte actual, así como sitios especializados de Internet. Para enriquecer el diagnóstico se utilizan todas las informaciones y los datos suministrados oficialmente por la Sucursal Transtur de Villa Clara y por el Grupo Empresarial Transtur S.A, destacándose el empleo de los principales documentos rectores de la actividad turística en el país, así como los diferentes enfoques de la literatura especializada nacional e internacional en este campo. Para ordenar las citas y referencias bibliográficas se utilizan las normas APA.

El trabajo se desarrolla mediante una estructura lógica que se compone de un *resumen* de la investigación, un *índice* que expone la estructura del trabajo, la *introducción* donde se explica la importancia del tema y metodología utilizada y tres capítulos donde se desarrolla la investigación. En el *primer capítulo* se lleva a cabo una revisión bibliográfica en torno a la gestión de la comunicación empresarial en empresas turísticas y acerca de los procedimientos existentes para desarrollar la estrategia de comunicación. En el *segundo capítulo* se ejecuta el diagnóstico de la variable comunicación utilizando técnicas adecuadas y adaptables a las condiciones objetivas y subjetivas de la empresa objeto de estudio. En el *tercer capítulo* se aplica un procedimiento científicamente fundamentado para la elaboración de la Estrategia de Comunicación en la Sucursal Transtur de Villa Clara. El trabajo cuenta además con un cuerpo de *conclusiones* y *recomendaciones* derivadas de la investigación realizada, la *bibliografía* consultada y los *anexos* correspondientes.



Capítulo

**MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL DE LA
INVESTIGACIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN**

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN

1.1 Introducción

En este capítulo mediante un *análisis bibliográfico* se realiza el estudio de disímiles teorías y definiciones en torno a la comunicación según la evolución histórica de múltiples conceptos. El objetivo fundamental de esta investigación es proyectar un fiable marco referencial que enriquezca las perspectivas y proporcione un alto grado de actualización del tema en cuestión. Para ello se efectúa un examen de los trabajos de varios autores o estudiosos del tema así como de otras personalidades que constituyen exponentes en sus campos de estudio. El análisis parte desde el concepto más taxativo de comunicación hasta la visión de la misma en el mundo organizacional terminando en el inevitable tema de la planeación estratégica de la comunicación en las empresas turísticas. En el Anexo 2 se muestra el hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico referencial.

1.2 La comunicación: una conceptualización necesaria

«La comunicación es el único lujo de que dispone el hombre» Saint Exúpery.

El profesor Dr. José Luis Perelló (2003, p.1) de la Universidad de La Habana, plantea que la sociedad no puede concebirse sin comunicación, y a su vez, ésta no puede entenderse sin el lenguaje, vista como el comienzo y arribo de todo proceso comunicativo en sus más profundas raíces.

La palabra *comunicación* proviene del latín *communis*, que significa poner en común, hacer común algo o compartir con. Una distinción primaria que es necesaria hacer se refiere a los significados diferentes y hasta divergentes de este término.

En su origen, la palabra provino de hacer común un conocimiento o una información. Con el tiempo, se le añadió los medios físicos para lograrlo (los medios de comunicación) o el traslado de la información de un actor a otro (la transmisión de la información). Es por eso que existe hoy una ambigüedad que llevada a sus extremos entraña para algunos teóricos una contradicción: *comunicar como transmitir* (proceso unidireccional) y *comunicar como compartir* (hacer común, proceso bidireccional, interactivo, mutuo).

Transmitir y compartir se sitúan en polos opuestos en una posible acción de comunicar. Transmitir significa la admisión de que algún conocimiento que poseo puedo pasarlo a

otro, mientras que compartir significa comunión, encuentro, participación, elaboración con otro del conocimiento. (Vidal, 2000, p. 5)

Esta ambigüedad, según Vidal, genera dos modelos en el plano teórico:

a) La comunicación como proceso vertical, unidireccional, que tiende al control, a la dominación.

b) La comunicación como proceso horizontal, multidireccional, que es por esencia participativo.

Según el teórico Laswell (1997), en todo proceso de comunicación intervienen como elementos necesarios: Emisor, Mensaje y Receptor (ver figura 1).

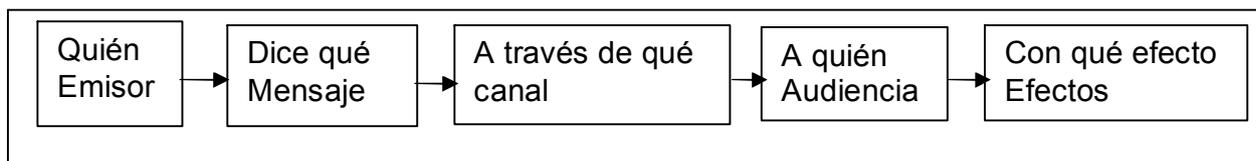


Figura 1. Modelo de Laswell. **Fuente:** Laswell (1997)

Este modelo responde al *unidireccional transmisivo*, adoptado por disímiles estudiosos del tema, tales como Osgood (1954), Berelson y Steiner (1964) y Muriel (2000). (Anexo 3: Conceptos de comunicación desde un enfoque unidireccional transmisivo). Con el tiempo llegarían otros paradigmas complejizando el proceso y perfeccionándolo con elementos de suma importancia como la codificación y la decodificación de los mensajes, el ruido, la retroalimentación y las mediaciones. Esta conceptualización general es común a cualquier forma de comunicación y responde al *modelo multidireccional participativo*, con el cual coinciden figuras tales como Beltrán (1981), L.SVigostky.G.Andreieva (1984), Perelló (2003) y Calviño (2004). (Anexo 4: Conceptos de comunicación desde un enfoque bidireccional participativo)

En la presente investigación se entiende la *comunicación* como un proceso activo de interrelación entre actores, un proceso de interacción social, democrático, basado en el intercambio de ideas, sentimientos y conductas, por el cual los seres humanos comparten experiencias, y hace posible en lo social el reconocimiento de individualidades en un estado total de reciprocidad. (Fernández, 1997)

1.2 Comunicación organizacional: vector de desarrollo en la empresa moderna

Se considera necesario precisar qué se entiende por organización, antes de continuar en este acápite.

Según Trelles (2006), se define *organización* como:

...todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en mediciones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no.

Abordados los criterios teóricos referentes a comunicación y organización resulta imprescindible fusionarlos para desarrollar el constructo *comunicación organizacional*.

Después de haber bosquejado una serie de conceptos de comunicación organizacional (Anexo 5) donde se constataron puntos de vista a veces congruentes a veces distanciados, se considera que, ajustándose a la presente realidad investigativa, Fernández Collado (1997) ofrece la definición más completa al expresar que la *comunicación organizacional* “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio”.

La comunicación organizacional, hacia el interior de las organizaciones, se divide en comunicación formal y comunicación informal. La *comunicación formal* es aquella que sigue las estructuras formales de la organización, previstas a priori de manera intencional. Esta estructura formal se advierte claramente en el organigrama, donde se explica el orden jerárquico de la empresa y los niveles de subordinación existentes entre sus miembros. (Lucas Marín, 1997, p. 32)

A su vez, este tipo de comunicación cuenta con flujos descendentes, ascendentes y horizontales.

“La *comunicación descendente* es aquella que fluye de la dirección al resto de los trabajadores, siguiendo la línea jerárquica.” (Trelles, 2006, p. 45). Su principal función es la transmisión de órdenes e informaciones relacionadas con el trabajo.

Según Lucas Marín (1997) la *comunicación horizontal* “es la que tiene lugar entre los miembros de la organización que poseen igual status o nivel jerárquico”. Tiene entre sus funciones la coordinación de tareas entre los diferentes trabajadores, la estimulación del

trabajo en equipo y el apoyo mutuo, el intercambio de información relevante sobre la organización y la solución de conflictos y problemas entre compañeros con igual posición de poder.

La **comunicación ascendente** se podría definir como aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores de la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos. (Marín, 1997)

Es de vital importancia, sobre todo para los directivos, pues les permite conocer los problemas de la organización, medir la efectividad de las comunicaciones descendentes, potenciar la participación de los trabajadores en el diseño de políticas y estrategias y propiciar un clima organizacional agradable y participativo.

Otro elemento importante dentro del proceso de comunicación son los **mensajes**, que serán entendidos en este trabajo como “información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas” (Goldhaber, 1974, p. 44). Pueden ser verbales y no verbales. Muchos estudiosos se han dedicado a sistematizar las funciones de los mensajes en las organizaciones, entre ellos, Katz y Kahn, Thayer, Berlo y Greenbaum. A los efectos de esta investigación la autora se basó en las tres funciones fundamentales que identifica Redding (citado en Trelles, 2006), por considerarlas más abarcadoras: de tarea, de mantenimiento y humanos.

Los **mensajes de tarea** están generalmente relacionados con el aspecto productivo de la organización, es decir, con los productos, servicios y actividades que realiza. Contienen información sobre las tareas que deben desempeñar los trabajadores, y el modo de hacerlas. Incluyen la capacitación, orientación, establecimiento y cumplimiento de objetivos, así como la resolución de problemas concretos de la organización y generación de nuevas ideas.

Los **mensajes de mantenimiento** tienen estrecha relación con la realización de la producción en sí misma. Incluyen normativas, reglas, órdenes, procedimientos y modos de hacer las cosas. De manera general, orientan y controlan la producción de la empresa para lograr los objetivos propuestos y garantizar la supervivencia de la organización.

Los *mensajes humanos* tienen en cuenta fundamentalmente los sentimientos del público interno de la organización, con el objetivo de lograr su satisfacción personal y profesional. Incluyen reconocimientos, estímulos, apoyo, felicitaciones (tanto personales como profesionales) y actividades informales que propicien las relaciones interpersonales entre los diferentes miembros de la empresa.

Los *canales de comunicación* son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos en: mediatizados y directos. (Muriel y Rota, 2000). Los canales de comunicación mediatizados son aquellos que se basan en el uso de la tecnología para la transmisión de los mensajes, por tanto, no se pone de manifiesto la interacción física entre emisores y receptores. El contacto entre ambos no es directo, sino que está mediado por un objeto físico externo que determina en gran medida la eficacia o no de la comunicación. Los canales directos implican la interacción personal cara a cara y su eficacia depende de las habilidades comunicativas individuales.

Los canales de comunicación que con mayor frecuencia se utilizan en nuestro país son: las reuniones, asambleas, matutinos, rumores, murales, cartas, circulares, teléfono, correo electrónico, Intranet, buzones de quejas y sugerencias y, en menor medida, las entrevistas, encuentros informales, Radio Base, boletines y periódicos o revistas internas.

1.3.1 Tipos de comunicación organizacional

En la teoría de la organización se tiende a considerar -sobre todo recientemente- a la comunicación como un sistema. Este es abierto, en el sentido de que se articulan relaciones con el exterior -con la sociedad- de la que se reciben influencias o inputs y a la que se da unos resultados u output. (Trelles, 2006, p.41)

Se puede hablar de dos procedimientos para relacionarse en las organizaciones: la *comunicación interna*, que hace referencia a la que mantienen los miembros de la organización entre sí y, la *comunicación externa*, que lleva a ver la transmisión de información con personas y grupos del exterior. Por ambos procedimientos se consigue que todos alcancen la información adecuada. (Costa, 1995; Fernández, 1997; Van Riel, 1997; Pérez, 2001; Trelles, 2006; Gallego, 2002; Davis y Newstrom, 2003)

1.3.1.1 Comunicación interna: piedra angular de la comunicación organizacional

La comunicación interna es la piedra angular de la comunicación organizacional, ya que su correcto funcionamiento permite coordinar las actividades para lograr los objetivos y las

metas de la organización; permitiendo estabilidad y crecimiento. Está constituida por los procesos comunicativos que se dan en el interior de las organizaciones. Su estudio centra interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales los miembros de una organización se cohesionan.

La **comunicación interna** permite construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación; profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad; romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí; informar individualmente a los empleados; hacer públicos los logros conseguidos por la empresa; permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización; así como, promover una comunicación a todas las escalas. (Saló, 2000)

Kreps (1979) la define como el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización, como la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma.

Según Fernández (1997) la **comunicación interna** está presente cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros) y, la define como:

“El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Las anteriores posturas son consideradas aportes significativos con respecto a las concepciones existentes sobre el tema. En este sentido podemos plantear que la concepción defendida por Kreps (1990), resulta válida en tanto hace referencia a la interacción humana que ocurre en el proceso de comunicación interna pero nos resulta incompleta e imprecisa al evadir un componente tan relevante como el uso de medios de comunicación que tributen al logro de la motivación del público interno para la consecuente obtención de las metas y objetivos organizacionales.

Se asume el concepto aportado por Fernández (1999), ya que por su carácter integrador resulta de mayor crédito en el análisis de la comunicación interna al aunar en su definición

aspectos esenciales como el uso de los diferentes medios de comunicación para la información y motivación del público en la consecución de las metas organizacionales.

1.3.1.2 Comunicación externa: en contacto con el entorno

Es una redundancia señalar que la comunicación que la empresa trasmite hacia el exterior, es decir, hacia sus públicos externos será la denominada comunicación externa. En estos tiempos se ha comprobado que esta dimensión de la comunicación es de especial interés para las organizaciones, pues a partir de ella las mismas logran alcanzar resultados satisfactorios en su actividad con sus públicos objetivos.

Asimismo, a través de la comunicación externa, la empresa se relaciona con el entorno que la rodea y además adquiere los insumos necesarios para su desarrollo, a través del continuo intercambio de información con este.

Lo anterior expuesto está muy relacionado con el concepto que a continuación se presenta: “la **comunicación externa** es aquella que la organización establece con sus públicos externos, es decir, se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular, o de manera general, como la representación de un todo”. (Muriel y Rota, 2000; Trelles, 2002, p. 40)

El teórico Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, plantea que la **comunicación externa** es “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. (Citado en Collado, 1997, p.32)

En este caso se está de acuerdo con la definición que ofrece Rodríguez de San Miguel, puesto que relaciona todos los elementos importantes a evaluar por una organización para su adecuado funcionamiento, teniendo en cuenta que todos son producto de una planificada gestión de comunicación externa.

La importancia de este tipo de comunicación según Trelles (2006, p.105), radica en el hecho de que, “a través de ella, la empresa entra en contacto con su medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos empresariales con los de su público externo”.

Además, interviene en la imagen que de la empresa se forman los públicos externos; es decir, la representación mental cognitiva, afectiva y conativa que los públicos tengan de la

empresa, la cual se debe en gran medida a la calidad de la relación que se establezca entre ambos. (Chávez, 1988; Costa, 2001; Van Riel, 1997; Black, 1994; Prada, 2002; Trelles, 2002)

Es por esto que en el sector turístico, adquiere un significado mayor debido a la importancia que se le atribuye al proceso de formación de la imagen en turismo en relación con otras industrias o actividades, ello se debe a que los productos turísticos son lo que se denomina “bienes de experiencia”; es decir, bienes cuyas características no se pueden conocer con precisión antes de haberlos consumido. (Bigné y col, 2000)

1.3.2 Comunicación empresarial: una rama de la comunicación organizacional

En la presente investigación se considera el término *empresa* como sinónimo de *organización*. No se considera que esto entrañe una contradicción metodológica por cuanto se concibe a la empresa al igual que Cortagerena y Freijedo (1999) como un tipo especial de organización que desarrolla actividades económicas (produce y/o comercializa y brinda servicios); y que tiene como objetivo general obtener beneficios económicos.

Se define *comunicación empresarial* como:

El conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno. Permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la empresa y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa. (Benavides y col, 2001)

1.4 Comunicación integral de marketing en las empresas turísticas

Para abordar el tema es necesario referirse al término de *empresas turísticas*: aquellas concebidas y orientadas principalmente hacia el turismo, constituyendo una unidad económica-jurídica que tiene como objeto de su actividad la prestación de servicios de alojamiento, restauración, transportación o de mediación entre el turista y la oferta; o cualquier otra actividad relacionada con el turismo directamente y reglamentariamente clasificada como tal. (Arcarons, 1995)

Van Riel (1997) afirma que muchas empresas se están dando cuenta de que la suma de todas sus actividades de comunicación interna y externa crea una impresión fragmentada, con las inevitables consecuencias que ello conlleva para la imagen de la empresa.

Por esta razón, las empresas orientadas al mercado turístico van reconociendo la necesidad de mejorar la coordinación de su comunicación por la implicación que tiene para el éxito del negocio. Entre los especialistas en comunicación de marketing, esto ha llevado al estudio sobre la necesidad de una **comunicación coherentemente integrada**.

La necesidad de integrar la comunicación es el criterio también del autor finlandés, Aberg (1990) (Citado en Trelles, 2005, p. 21). Según este autor, la comunicación tiene cuatro funciones dentro de la organización: "apoyar las operaciones centrales internas y externas" (regular), "definir a la organización y orientación del producto" (persuadir), "informar al público interno y externo" (informar), y "socializar a los individuos en la organización" (integrar) y que, la coordinación de estas cuatro formas contribuye eficazmente a conseguir los objetivos de la organización.

Actualmente, la diversificación de las comunicaciones empresariales no es arbitraria, sino que es el efecto real de la complejidad creciente del entorno; complejidad que genera nuevos problemas y necesidades. (Lambin, 1995; Costa, 2000; Davenport, 2000; Benavides y col., 2001). Es así que autores como Lambin (1995), Pérez (2001), Trelles (2006) y Kotler (2006), sostienen que la amplia variedad de herramientas, de mensajes y de audiencias hace necesario que las empresas se muevan hacia la comunicación integral de marketing. De otra manera puede ocurrir que los mensajes no se correspondan con la disponibilidad de bienes; puede faltar consistencia o no ser efectivos en coste.

Opiniones acerca de la **Comunicación Integral** son aportadas por diversos autores como Guerrero (1992), Lambin (1995), Nosnik (1997), Van Riel (1997), Costa (2000) y Muñiz (2001), los cuales parten del supuesto básico de que una política de comunicación coherente, planeada, estratégica facilita el proceso de creación de una imagen favorable de la empresa a los ojos de los principales públicos objetivos y, que lo contrario, puede producir como resultado, falta de consistencia en los mensajes que se emiten, y a veces hasta contradicciones, violándose de esta forma el principio de integridad de la comunicación.

Lambin (1995), entiende **comunicación de marketing** como el conjunto de señales emitidas por la empresa a sus diferentes públicos, es decir, hacia clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos y también frente a su propio personal.

Muñiz (2001), apunta que la **comunicación integral** es como un pool de medios cuya finalidad es crear una imagen sólida y duradera de la empresa y del producto.

Para Costa (2000), es necesario la diversificación de las comunicaciones así como integrarlas en una acción común para la eficacia, el desarrollo y la sostenibilidad de los negocios a través del activo más importante para la empresa: su imagen pública.

Por tanto, se asume para esta investigación que la **Comunicación Integral** consiste en la emisión de mensajes hacia los diferentes públicos, de forma planificada, coherente, y coordinada, por parte de una organización con el objetivo de influir tanto en el público actual como en el potencial.

1.5 Relación que se establece entre Imagen, Identidad y Comunicación en las empresas turísticas

La imagen constituye un elemento diferenciador dentro del competitivo mercado empresarial, con altos niveles de influencia para alcanzar el éxito y el prestigio. Es que “la imagen no es cosa ni producto sino impresiones, significados, información, valores”. (Costa en Trelles, Meriño y Espinosa, 2005, p. 71)

La Enciclopedia Práctica del Turismo (1999), define **Imagen** como: “el conjunto de percepciones, creencias, impresiones, ideas y formas de entender que se tienen sobre distintos objetos, personas, acontecimientos o lugares. Una imagen es una versión simplificada de lo que una persona asume como realidad”. Con esta definición concuerdan también autores como (Chávez, 1988; Black, 1994; Boullon; 1998; Perelló; 2001; Ramírez, 2006)

Por tanto se puede decir que la **imagen de empresa** es:

...la representación mental, en el imaginario colectivo de un conjunto de atributos y valores, que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad. La imagen de empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, quede un modo u otro directa o indirectamente son asociadas entre sí (lo que genera el significado de la imagen) y con la empresa, que es su elemento inductor y capitalizador. (Costa, 2001, p.58)

A manera de conclusión, la **Imagen empresarial** puede ser asumida como la representación mental que los públicos tienen de una organización, dependiendo siempre del nivel de relación que tenga con la misma. Esta representación va a estar determinada

por las experiencias de los individuos, pudiendo estas ser modificadas por la influencia de otros públicos o por la propia organización.

Benavides y colaboradores, consideran la *Identidad corporativa* como: “el conjunto de elementos que componen la realidad objetiva de cualquier organización y que pueden potenciarse a través de los aspectos que configuran esta identidad corporativa”. (2001, p.175)

Dichos autores, coinciden con Van Riel (1997), (Mínguez) (1999) y Perelló (2001), en que la identidad de la empresa está determinada por cuatro factores: el comportamiento, la identidad visual, la cultura organizacional y la comunicación empresarial, el conjunto de estos factores constituye el mix de identidad corporativa, es decir los medios a través de los cuales se manifiesta la personalidad de la empresa. En suma, la identidad corporativa posee una dimensión esencial, pues alude a un conjunto de formas de ser y de hacer que comparten un grupo de individuos y tiene o puede tener un valor diferenciador y estratégico.

En cuanto a la *relación que se establece entre imagen, identidad y comunicación en las empresas turísticas* se puede plantear que:

El término identidad está muy ligado al de imagen. Algunos autores alegan que la identidad de una empresa es similar a la identidad de cada persona, es decir, que vendría siendo el conjunto de características y atributos visibles o no, que definen su esencia en general.

Para Villafañe (1993), Costa, (1995), Van Riel (1997), Mínguez (1999) y Gallego (2002), los conceptos de identidad e imagen empresarial son interdependientes, se presuponen, no hay imagen sin identidad, pues lo que se comunica no puede ser puro diseño, sino que ha de estar anclado necesariamente en la realidad; y al mismo tiempo, no hay representación posible de la identidad si no es a través de la imagen, que constituye su mejor expresión.

La *imagen y la identidad se relacionan* como fenómenos con los procesos de *comunicación interna y externa*, ya que la comunicación empresarial actúa como intermediario entre la realidad corporativa y la imagen corporativa, pues forma parte de la identidad corporativa global, pero al mismo tiempo está muy involucrada en las percepciones y por lo tanto muy próxima a la imagen corporativa.

La *proyección de una imagen* tiene que ser *planificada* previamente, basándose en una identidad real establecida, un mensaje diáfano y el público / target identificado. El diseño de la imagen debe sintonizar los cuatro factores del marketing, además, debe tener en cuenta el principio general de la imagen, que es su carácter integral, de forma que en ella se condensen todas las actuaciones de la empresa, por tanto deben armonizarse de forma adecuada (Van Riel, 1997; Gallego, 2002; Milio, 2004; Ramírez, 2006; Álvarez, 2007; Escobar, 2008)

Actualmente la *Comunicación* se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de de las empresas turísticas, principalmente por el carácter intangible de los servicios que presta; mediante ella se puede aproximar a los clientes a la imagen que se quiere que tenga de las empresas. El éxito de la imagen va a depender de la adecuada comunicación de los atributos y valores proyectados por estas entidades.

1.6 La Estrategia de Comunicación: el logro de una visión integral

Creada la estructura o dispositivo encargado de conceptualizar, planificar, coordinar, y ejecutar toda la actividad comunicativa de la empresa, es preciso *diseñar concretamente las estrategias de comunicación* que permiten objetivar en la práctica las acciones de comunicación a desempeñar.

Etimológicamente la palabra estrategia proviene del griego stratos, que significa ejército, y del verbo ag, sinónimo de dirigir o conducir (Munuera y Rodríguez, 2002). Dichos autores afirman que tras su incorporación al ámbito de estudio de la economía de la empresa, se puede destacar cinco diferentes acepciones del concepto de estrategia que merecen una especial consideración: *la estrategia como plan único*, coherente e integrado, diseñado para asegurar el logro de objetivos de la empresa; *la estrategia como táctica* o maniobra destinada a dejar a un lado al competidor; *la estrategia como comportamiento* o corriente de acciones; *la estrategia como posición* o forma de situar a una organización en el entorno, y *la estrategia como perspectiva* que representa para la organización, lo que la personalidad para el individuo.

Diversos autores hacen referencia a la definición de *estrategia* (Anexo 6). En el presente trabajo de diploma se comparte la dada por Stephen C. Tweed (citado por Gallego, 2002), quienes definen la estrategia como “el proceso para concentrar pensamientos y acciones

en aquellos factores únicos que ayudarán a que su organización gane y sostenga ventajas competitivas en el mercado”.

Para Alberto Pérez, la **Estrategia de Comunicación** “es el método o conjunto de métodos que sigue el comunicador y su equipo para seleccionar, estructurar y difundir su comunicación para el mejor logro de sus objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de los otros jugadores (competidores, cooperadores), de sus audiencias (públicos objetivos) y/o de la naturaleza (cambios de las tendencias del entorno)”. (Pérez, 2001, p.560)

Los **principios** generales que una empresa debe respetar para elaborar una **estrategia de comunicación** según Eiglier y Langeard (1993) (Citado por Grande, 2005, p. 85.) son la **existencia**: la estrategia debe ser escrita, difundida y aceptada por todas las personas que vayan a verse afectadas por ella; la **continuidad**: la estrategia no debe cambiarse, sino que está diseñada para durar. El principio de continuidad guarda una relación muy estrecha con la idea de posicionamiento; la **diferenciación**: la comunicación debe hacerse de forma que la empresa y sus productos consigan diferenciarse de los competidores. Es decir, debe ser un elemento que ayude a conseguir el posicionamiento; la **claridad**: la transmisión de ideas debe hacerse de forma clara, sin equívocos y sencilla, para que todo el mundo pueda comprenderla; el **realismo**: debe existir una correspondencia entre los objetivos que desean alcanzar las empresas y los medios con los que cuentan; la **declinación**: la estrategia de comunicación debe ser adaptable a los distintos tipos de comunicación que puedan desarrollarse y ser compatibles con ellos; la **aceptabilidad interna**: los mensajes de las empresas deben ser aceptados por los propios empleados de la organización en sus distintos niveles, puesto que ellos mismos en muchos casos actúan como fuentes de comunicación. Los empleados deben estar informados de los objetivos de comunicación de la empresa, compartirlos y sentirse motivados para colaborar a ello.

Las **Estrategias Comunicativas deben partir de un diagnóstico de la situación problemática** para saber hasta “dónde se puede y quiere llegar”. Sus objetivos deben apuntar al apoyo de los objetivos estratégicos empresariales que involucran al resto de los subsistemas de la empresa.

El diseño de las estrategias implica que los objetivos de comunicación partan de las políticas de comunicación establecidas con anterioridad por las empresas. Su importancia radica precisamente en el empeño de colaboración para lograr los objetivos empresariales

(llevado hasta su esfera más pragmática), favoreciendo su integración interna y su adaptación externa, a través de la sistematización y optimización de los flujos de mensajes que se dan entre la entidad y sus integrantes, entre ellos, y entre la entidad y su ambiente externo. Permite además dar orden y sentido al intercambio de mensajes, así como desarrolla una serie de significados compartidos que dan sentido a la realidad y favorecen la coordinación auténtica entre los miembros de la organización. (Hernández, 2005, p.46)

1.6.1 La estrategia de comunicación en empresas turísticas

La globalización, las nuevas tecnologías de información y la enorme competencia que en la época actual tienen que sortear los diferentes destinos turísticos en todo el mundo, exigen el conocimiento y la aplicación de estrategias de mercadotecnia. (Levy, 1994; Lambin, 1995; Cobra, 2000; De Borja y col., 2002; Munuera y Rodríguez, 2002; Grande, 2005; Ramírez, 2006)

Es por esta razón que se hace necesaria entonces la disposición de un instrumento que permita la gestión global de los procesos comunicativos en las empresas turísticas: una **estrategia de comunicación**, con el fin de desarrollar mensajes coherentes, planificados, integradores, capaces de dirigir la organización hacia el logro de sus objetivos.

La estrategia de comunicación debe ser capaz de permitir la identificación del producto o servicio, sobre todo en el sector turístico, (el que se diferencia de los demás productos por tener un carácter intangible es decir, no puede ser percibido por los sentidos, que no se puede formar una imagen o representación mental del mismo) (Anexo 7), donde debido a la similitud de los destinos unido a la falta de costumbre de usar una identidad corporativa, se tiende a estandarizar contenidos del mensaje y dar poco peso a la identificación aspectos que constituyen una barrera para el consumidor en el proceso de búsqueda y jerarquización de los productos turísticos. (De Borja y col, 2002)

Muñiz (2001), plantea que en todo **plan de comunicación** hay que tener en cuenta tres aspectos: En primer lugar se debe poseer una **definición de la identidad corporativa**, es decir, lo que es la empresa, sus objetivos corporativos y principios. De ahí se extraerán los atributos de identidad que hay que proyectar al mercado; además se necesita **conocer la imagen percibida** actualmente o sea lo que el mercado percibe hoy en día de la empresa; y por último la **imagen ideal de la empresa**, que es aquella imagen que queremos transmitir a los diferentes mercados, debe responder a un Plan Estratégico de Imagen, en

el que deben quedar establecidos los target diferentes a los que dirigir las acciones de comunicación, con una estrategia propia y específica para cada uno de ellos.

Además puntualiza que el *plan de comunicación* contiene tres grandes momentos:

Parte de la *definición de los objetivos* de comunicación más adecuados para transformar la imagen actual de la empresa en la imagen ideal para cada uno de los públicos; luego la *definición de la estrategia de medios y de mensajes* que mejor se adapten a la consecución de los objetivos previamente definidos y la *definición de un calendario de actuación* así como la *evaluación de los costes* de las acciones propuestas, e inclusión un *instrumento de control* para realizar un seguimiento del plan.

Es muy importante destacar que una estrategia de comunicación no debe definirse sólo hacia los clientes potenciales, sino que también implicará a los proveedores, la competencia, los públicos internos, los intermediarios (promotores de ventas, agencias de viajes, medios de comunicación y con otros (clientes y público en general). (Lambin, 1995; Van Riel, 1997; Costa, 2001; Milio, 2004; Grande, 2005). Así, para la empresa en cuestión, *la transportista*, será muy importante determinar de manera general: Cuáles son las formas comunicativas más utilizadas por esta en su contacto con los públicos, cuáles de ellas están comunicando de forma planificada y cuáles comunican de forma espontánea, cuál es el impacto y el potencial comunicativo que tienen cada una de estas formas comunicativas en los diferentes públicos y cómo pueden utilizarse para comunicar, de forma efectiva a éstos, el perfil de identidad de la organización.

1.7 Análisis de procedimientos para la elaboración de estrategias de comunicación

La realización de un balance de distintos procedimientos para la elaboración de estrategias de comunicación posibilita llegar a conclusiones significativas si se desea compararlos en vistas al alcance, efectividad, grado de complejidad, posibilidades de aplicación, etc.

La investigación por ser sistemática genera procedimientos, presenta resultados y debe llegar a conclusiones, ya que la sola recopilación de datos o aún su tabulación no constituye una investigación. (Peiró, 2005)

En una empresa transportista el desarrollo de la comunicación empresarial contiene la implementación de una estrategia, para lo que es imprescindible utilizar un determinado procedimiento que garantice un conjunto de pasos estructurados que contribuyan a

eliminar la improvisación en la planificación de la comunicación y los riesgos derivados de la toma de decisiones. (Sacerio y Martínez, 2008)

A continuación se enumeran cinco procedimientos para la elaboración de una estrategia de comunicación disponibles en la bibliografía:

El *IRCOM (1994)* plantea un plan de comunicación que consta de diez pasos (Anexo 8), éste es aplicable a cualquier tipo de organización sea empresarial o institucional, sus inconvenientes radican en la disgregación de los pasos que pueden ser agrupados en un número menor de éstos.

Cardoso (2002) desglosa un procedimiento en seis etapas (Anexo 9) que por sus características y fundamentación es propio para organizaciones empresariales, además de que es elaborado para nuestro contexto nacional.

Milio (2004) propone un procedimiento que está diseñado fundamentalmente para destinos turísticos y hace énfasis en el análisis de la competencia (Anexo 10).

La *Dirección de Comunicación del Mintur (2004)* plantea un procedimiento para elaborar el plan de comunicación en el turismo que es básicamente comercial (Anexo 11).

Capriotti (2005) aborda un plan de comunicación (Anexo 12) desde el punto de vista de la imagen que se proyecta a sus diferentes públicos.

Independientemente de las diferencias existentes entre ellos, condicionadas por el objetivo para el cual se diseñaron, se reconocen elementos comunes en todos los modelos pues la gran mayoría tiene en cuenta los objetivos de comunicación, los públicos objetivos, mensaje a transmitir, acciones de comunicación y un proceso de evaluación y control de la estrategia trazada.

Como resultado del análisis de los procedimientos anteriores para la elaboración de la estrategia de comunicación, se ha considerado aplicar el procedimiento elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad Central de Las Villas (Sacerio y Martínez, 2008), pues el mismo posee los elementos de la estrategia que pueden ser adaptados a la empresa transportista y a las condiciones del contexto nacional.

A continuación se precisará brevemente la descripción de cada paso:

1. Definición de los públicos. Comprende la identificación, conocimiento y comprensión de cada uno de los públicos hacia los cuáles se desea realizar una actividad comunicativa. Deberá identificarse cuál es la estructura de públicos de la empresa, es decir, cuáles son sus públicos claves y secundarios así como el perfil de los mismos.

2. Identificación de los objetivos de comunicación. Se derivan de la misión, visión y objetivos corporativos más generales de la organización. Guardan relación con las funciones informativa, educativa, movilizativa o persuasiva del proceso de influencias; han de ser concretos, realizables y medibles al cabo de las acciones comunicativas.

3. Fijación del presupuesto de comunicación. Se fijará el presupuesto determinado por la empresa turística para el año en cuestión por partidas relacionadas con la actividad de comunicación.

4. Elaboración de la estrategia creativa o del mensaje. El mensaje corporativo debe estar formado por: el *concepto comunicativo* y el *estilo comunicativo*. El concepto comunicativo es la idea central que la empresa quiere transmitir a sus públicos, por lo que es necesario construir una gramática corporativa que permita convertir el concepto comunicativo en un mensaje breve, claro y conciso. El estilo comunicativo es la forma global de expresar el concepto comunicativo a cada destinatario.

5. Plan de medios y acciones de comunicación. El PMAC constituye el componente práctico y operativo más importante de toda estrategia, ya que en él se define el conjunto de acciones y medios de comunicación que habrán de ponerse en ejecución para poder cumplir los objetivos previstos, conjuntamente con las precisiones de tiempo, responsabilidades, público destinatario y objetivo a cumplir. Las propuestas del plan abarcarán acciones y medios que podrán agruparse en cuatro tipos diferentes, aunque muy estrechamente interrelacionados: identidad visual, comportamiento, cultura corporativa, y comunicación empresarial.

6. Presentación del plan. Se especifican las personas involucradas en la aprobación del plan de comunicación.

7. Ejecución del programa de comunicación. Esta etapa consiste en poner en marcha y llevar adelante las acciones y actividades planificadas en el mix de actividades y medios de comunicación. Ello requiere de la distribución de los recursos disponibles del área de comunicación en las diferentes acciones y medios planificados y programados así como de la organización y coordinación de todas las acciones planificadas.

8. Control y evaluación de la estrategia. Por medio de la evaluación se puede establecer el grado de éxito alcanzado por el plan de comunicación puesto en práctica. Este proceso abarca dos dimensiones: el control administrativo, que se refiere a la ejecución o no de las

acciones planificadas y su calidad y el control de la efectividad, el cual está en línea con los objetivos comunicativos propuestos.

1.8 Conclusiones parciales del primer capítulo

1. Toda organización es una serie de articulaciones y movimientos, que sin el *intercambio de información* no podría mantenerse, desarrollarse y trasladarse a otros estadios de intención y relación, por lo que se hace necesario *gestionar* los procesos comunicativos en aras de su *correcta planificación, coherencia e integración*.
2. La *comunicación en las empresas turísticas* es de suma importancia debido fundamentalmente al *carácter intangible* de sus servicios, donde juega un papel principal el recurso humano, por tanto, todo lo que las empresas deciden, planifican y realizan adquiere significación y valor cuando se comunica.
3. Es necesario *integrar* la comunicación debido a la amplia multiplicidad de públicos, la diversidad de tipos y herramientas de comunicación que utilizan a diario las empresas y la gran variedad de mensajes que se emiten interna y externamente, a lo que se suma la necesidad de *proyectar una imagen única* para alcanzar *ventajas competitivas* en el mercado.
4. La *comunicación integral* solo se logra, si ésta es *planificada* y gestionada por la empresa a través de una *estrategia* de comunicación y si se comunica a cada una de las personas implicadas en su cumplimiento para alcanzar el fin último de la misma: transmitir una *imagen coherente* en todos los discursos organizacionales afianzada en la identidad empresarial.

A large, stylized number '2' is positioned above the word 'Capítulo'. Both are rendered in a blue, 3D-style font with a white outline and a drop shadow. The background is a light blue gradient with a faint, larger version of the number '2' behind the main text.

2 Capítulo

**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN
LA SUCURSAL TRANSTUR DE VILLA CLARA**

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN LA SUCURSAL TRANSTUR DE VILLA CLARA

2.1 Introducción

El diagnóstico de la comunicación empresarial es un procedimiento de investigación que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación tanto hacia el interior como hacia el exterior de la empresa. En este capítulo a partir de un procedimiento elaborado para el diagnóstico de la comunicación empresarial, se ejecuta el análisis del estado actual de esta variable en Transtur, con el *objetivo* de caracterizar la gestión comunicativa que se desarrolla en la instalación e identificar las principales insuficiencias en este sentido, como premisa fundamental para la elaboración de la estrategia de comunicación. El diagnóstico se realiza apoyado en distintos métodos y técnicas de recopilación de la información.

2.2 Diagnóstico de comunicación empresarial en la Sucursal Transtur de Villa Clara

Se ha confirmado que en la vida de las organizaciones continúa siendo habitual que los procesos de comunicación se desarrollen muchas veces como accesorios de las estrategias generales que definen su labor, incluso, no es extraño constatar situaciones en las que existe un verdadero cisma entre las definiciones y acciones comunicativas diseñadas para públicos internos y externos; es por eso que la asunción de un diagnóstico de los escenarios actuales en materia de comunicación empresarial, debe ser el primer paso de cualquier estrategia de comunicación. (Portal, Recio y Toirac, 2004)

Como resultado del análisis de varios procedimientos para diagnosticar la comunicación empresarial, se considera aplicar el elaborado por Profesores del Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (Sacerio y Martínez, 2006) (Anexo 13), el cual contempla el enfoque holístico de la comunicación que tiene lugar en una empresa. Para la selección de este procedimiento se tomó en consideración entre otros factores, la aplicación práctica que ya ha tenido en otras entidades turísticas y la necesidad de continuar su estudio en el resto de las empresas pertenecientes al turismo en Villa Clara.

Una vez verificadas que las premisas y requisitos necesarios para la aplicación del procedimiento propuesto se cumplen, se procede a la aplicación del mismo.

III.1 Caracterización general del objeto de estudio

La Sucursal Transtur de Villa Clara, localizada en Calle L y Final. Reparto DAAFAR, Villa Clara, inicia su actividad en el mercado el 1 de Noviembre del 2004 como resultado de la fusión de la Sucursal Centro de la Compañía Veracuba y una dependencia de Transtur Cienfuegos existente en el territorio.

Su **actividad comercial** está destinada a prestar, promover, desarrollar, comercializar, vender y garantizar con calidad servicios de transporte al turismo, y complementariamente, a otras entidades vinculadas a este, a sedes diplomáticas, empresas y empresarios extranjeros, organismos y entidades nacionales y otros clientes, en equipos, de transporte propios y arrendados. Para ello explota un parque de vehículos, conformado por: 2 ómnibus grandes, 7 ómnibus medianos, 4 ómnibus pequeños, 134 autos de renta y 3 móviles de asistencia técnica en la vía, para un total de 150 medios de transporte. Posee además una fuerza laboral compuesta por 75 trabajadores, de los cuales 30 son choferes y técnicos para la renta, 18 trabajadores del taller y el resto, personal administrativo. (Anexo 14: Estructura organizativa de la Sucursal Transtur de Villa Clara). Dicha empresa posee seis puntos de renta, los cuales cuentan con 2 rentadores y un chofer chequeador cada uno y están situados en: Tristá y Amparo (Santa Clara); La Catedral (es un punto de renta de lujo); Aeropuerto (funciona en dependencia de los vuelos); Placetas; Remedios (tiene la facilidad de tarifa diaria); Caibarién (tarifa diaria) En los mismos se ofertan 2 productos: es decir, comercializan sus productos bajo las marcas Cubacar (en todos los puntos) y Havanautos (solamente en Remedios y La Catedral).

La entidad cuenta además con dos puntos de **Asistencia Técnica en la Vía (ATV)**, los cuales cubren todo el territorio, un inspector para la supervisión y control de su actividad principal y un técnico en comunicaciones que garantiza la vitalidad de este sistema en el territorio.

Entre los principales **segmentos de mercado** de la empresa se encuentran el ciudadano cubano y los cubanos con residencia en el extranjero (cubano-americano, cubano-español, cubano-italiano, en menor medida a los canadienses, alemanes, italianos y españoles etc). Por concepto de ingresos a la entidad se encuentran en primer lugar el cubano \ americano, el cubano y el italiano.

La Sucursal Transtur de Villa Clara tiene definida una **MISIÓN y VISIÓN** (Anexo 15) acorde a las características específicas de su mercado.

La empresa no posee un **competidor** fuerte, pues es la única de su tipo en la provincia, aunque existe también la transportista de Gaviota (Transgaviota), la cual tiene acceso a la Cayería Norte de Villa Clara, pero Transtur cuenta con un mayor número de facilidades (puntos de renta distribuidos por provincia y municipios del país, lo que permite rentar y liquidar en cualquiera de ellos, servicio de Atención Técnica en la Vía (ATV), etc). En este momento la empresa y la competencia están en igualdad de condiciones con respecto al uso de la tecnología. No se han realizado estudios para determinar si una nueva tecnología daría una mayor ventaja competitiva.

Transtur prácticamente no posee poder de **negociación** con sus **proveedores** (Anexo 16: Principales proveedores de la Sucursal Transtur de Villa Clara) debido a que todos los contratos a realizar se subordinan a las resoluciones establecidas por la Casa Matriz y, en otros casos, debido a políticas ministeriales que establecen cuáles deben ser los proveedores del sector turístico.

La actividad económica se encuentra bien estructurada con un sistema de costo al detalle y una contabilidad certificada. Los objetivos estratégicos de la empresa se trazan para un período de tres años (Anexo 17), teniendo en cuenta las áreas de resultados claves establecidas por la empresa.

III.2 Directrices del área de mercadotecnia

En respuesta a la necesidad de cambio y mejora continua la Sucursal Transtur de Villa Clara se encuentra en proceso de **Perfeccionamiento Empresarial**, bajo esta estructura, las funciones de la actividad de mercadotecnia se consolidan con la creación del Grupo Comercial. El objetivo fundamental de este grupo es la plena satisfacción del cliente; en este sentido desempeñan un papel determinante el especialista en calidad y el **especialista comercial**. Este último **se encarga** fundamentalmente de: elaborar los contratos y realizar los análisis comerciales correspondientes; analizar planes, proyecciones y estrategias para el mejor desarrollo de la actividad comercial; mantener buenas relaciones con sus clientes nacionales e internacionales. Además, realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera, debido a las características de la

empresa que responden más a cuestiones operativas que estratégicas, impidiendo el correcto desempeño de éstas últimas que constituyen un aspecto central de su actividad.

El departamento comercial no tiene establecida su *Política Comercial*, la que existe es la trazada por la Casa Matriz (Anexo 18) y, los trabajadores de la empresa apenas tienen conocimiento de ella, además no existen objetivos de mercadotecnia, se rige por los objetivos estratégicos declarados a nivel empresarial, los cuales se trazan para un período de tres años (Ver Anexo 17), teniendo en cuenta las áreas de resultados claves y, dentro de ellas la comercial; además *no se realizan estudios de mercado*, por lo que no existe un sistema de información del mismo. Aspectos estos que repercuten negativamente en el funcionamiento óptimo de dicha área, pues el mercado turístico es muy cambiante, cada vez es más especializado, conocedor de la actividad turística y exigente; además no solo el mercado avanza sino también la competencia y se hace necesario estudiarla constantemente y perfeccionar el producto en función de las necesidades del cliente y, para ello es importante poner en práctica las herramientas de marketing y, es aquí donde juega un papel fundamental el departamento comercial.

La *Sucursal opera* fundamentalmente con las *Agencias de Viajes Nacionales* radicadas en el territorio, así como con el *turismo individual* que arriba al mismo y con los terceros o entidades autorizadas a prestársele servicios según el objeto social y las licencias correspondientes. No existe posibilidad de explorar nuevos mercados geográficos ya que esto se limita territorialmente al radicarse Sucursales del Grupo en cada provincia. No existen leyes o regulaciones internas que afecten el desarrollo de la actividad de mercadotecnia, sí directivas del país que impiden el acceso a los mercados potenciales del territorio. Se prevé que la tendencia del mercado sea la de un crecimiento discreto a corto plazo.

Estas *deficiencias devienen* de varios *factores internos y externos* y, el principal está dado por el freno impuesto por la Casa Matriz a sus Sucursales en sus actividades, ya sean de mercadotecnia o de otra índole, pues es ella la que rige mediante resoluciones el accionar en los distintos campos de la empresa. A continuación se plantean algunos de estos factores:

1. Las actividades de la empresa transportista son regidas por resoluciones ministeriales de la Casa Matriz, por lo que no existe poder de negociación, factor este que frena en gran medida, el logro de los objetivos estratégicos, pues cada territorio tiene sus

características, así como sus mercados. (Todos los contratos comerciales con intermediarios son elaborados y firmados por el comercial del Grupo Empresarial Transtur S.A.).

2. Las misiones en el exterior que permiten captar mercado son realizadas por los especialistas comerciales y de comunicación de la Casa Matriz para todas sus sucursales.

3. En la Convención de Turismo participan los especialistas comerciales y de comunicación del Grupo Empresarial Transtur S.A en representación de todas sus sucursales.

4. Se trabaja de manera informal con las áreas de servicio (Puntos de renta) para la elevación de la calidad de sus productos, utilizándose como instrumento de análisis las encuestas de satisfacción cuando existe inconformidad con las mismas.

5. No se aprovechan lo suficientemente los canales de comunicación que posee el MINTUR y el Grupo Empresarial Transtur S.A (revistas especializadas, páginas web, entre otros) para realizar la publicidad de la empresa transportista.

6. Los especialistas comerciales del Grupo Empresarial Transtur S.A rigen todas las políticas y los lineamientos referentes a la comercialización de sus sucursales. Por su parte, los especialistas en comunicación son los responsables, entre otras tareas, de establecer directivas referentes a la promoción y publicidad del producto turístico; proveer de los medios publicitarios necesarios como folletería, papelería, brochures; confeccionar las encuestas que deben aplicarse a los clientes y controlar el resultado de las mismas.

7. La Dirección de Comunicación del Grupo Empresarial Transtur S.A tiene establecida una ***Política de Comunicación Empresarial*** (Anexo 19), por lo que está regulada cómo debe realizarse esta actividad en sus sucursales. Dicha política es del año 2005, ya han pasado 5 años, algo que es inconcebible, pues la industria turística está sujeta a constantes cambios, y todas las herramientas de gestión hay que renovarlas anualmente, en función de las necesidades y expectativas de los clientes. Contrariamente a esto, no se elabora un plan anual para gestionar la actividad de comunicación que se proyecta, lo que trae como consecuencia el mal funcionamiento de sus sucursales, materializado en que la empresa objeto de estudio no tiene en cuenta la ***Política de Comunicación*** trazada por la Casa Matriz, ni mucho menos cuenta con un plan de comunicación, de manera que, en materia de ***planificación*** de la comunicación, existe desconocimiento a nivel gerencial de

ambas partes, puesto que no es posible que un Grupo Empresarial diseñe una política y no vele por su cumplimiento.

III.3 Funcionamiento óptimo de la actividad de comunicación empresarial

La *actividad de comunicación* en la Empresa de Transporte Turístico (Transtur) de Villa Clara debe ser *planificada* por el Especialista Comercial, como está definido en el Expediente Comercial de la Sucursal de Villa Clara del Grupo Transtur S.A y en el Expediente del Perfeccionamiento Empresarial de la Sucursal de Villa Clara del Grupo Transtur S.A, aplicable a todas las sucursales del Grupo; teniendo en cuenta que este y el director de la empresa son las personas de mayor vínculo y responsabilidad comunicativa con los diferentes públicos de la misma, de ahí que puedan definir con mayor exactitud las necesidades de la organización. El comercial dentro de la empresa, no sólo elabora el plan, sino también guía la ejecución del mismo, como parte de sus funciones de asesoramiento en materia de comunicación.

El *plan de comunicación* debe incluir todas las manifestaciones comunicativas que se desarrollan dentro de la organización, es decir, la comunicación con el público interno y externo; partir primeramente de un estudio acerca del estado actual de la comunicación empresarial en la entidad y, con dichos resultados se elaboran los objetivos de comunicación, en dependencia de lo que se pretende lograr con los públicos objetivos de la empresa. Para cumplir los objetivos tiene que destinarse un presupuesto para invertir en comunicación, de modo que puedan definirse los medios y actividades a desarrollar según la estrategia de mensajes elaborada, con lo anterior puede definirse el programa de comunicación y una vez ejecutado, controlar el mismo para conocer el grado de conformidad con los objetivos propuestos. También dicho plan debe proyectar la identidad corporativa de la empresa y ser del conocimiento y dominio de directivos y trabajadores, ya que son éstos quienes ejecutan la actividad comunicativa hacia el interior y exterior de la organización. Igualmente, debe constituir un medio para competir por el mercado y mantener y elevar el existente, ya que de la comunicación que se realiza con clientes, intermediarios, proveedores, comunidad y trabajadores depende la calidad de los servicios, los suministros, la satisfacción de los clientes, la confianza con el producto o servicio, en fin, la fidelización de todos los públicos de los que la empresa depende.

Cumpliendo con dichos requisitos la empresa puede lograr los objetivos propuestos en materia comunicacional.

En cuanto al *Manual de Identidad Corporativa* de Transtur, el mismo no solo debe poseer aspectos visuales sino que debe contener todo el mix de identidad corporativa: comportamientos organizacionales, cultura corporativa, identidad visual y comunicación empresarial, es decir, todos los elementos que contribuyen al buen desarrollo de los procesos comunicativos en la empresa, capaces de proyectar la imagen deseada en su público interno y externo.

La gerencia comprende que la *comunicación* no sólo se *inserta en la estrategia general* de la organización sino que contribuye a dirigirla y controlarla. Concibiendo la comunicación como elemento impulsor y conductor de todas las acciones en la empresa, considerada como una *herramienta o el instrumento* que eficazmente transmite significados, valores e información a todos sus públicos ya sean externos o internos: se trata de que la comunicación adquiera una dimensión estratégica.

La *comunicación interna* debe establecerse tomando en consideración el flujo de la comunicación y éste corresponderse con el organigrama formal de la empresa, tanto de manera descendente como ascendente. Los mensajes deben transmitirse por los canales que permitan fiabilidad, rapidez y seguridad en la información; la frecuencia y calidad de los contactos entre los trabajadores debe facilitar la interrelación entre las áreas, la eficiencia y eficacia en el trabajo realizado y el establecimiento de buenas relaciones laborales que aporten a la motivación y estabilidad emocional dentro de la empresa.

La *comunicación externa* debe definirse teniendo en cuenta los públicos hacia los cuales se dirige, lo que espera la empresa de cada uno de ellos y, por tanto, la imagen que se desea posicionar en la mente de estos públicos, así como la calidad de la relación que se espera establecer con éstos.

Con respecto a la actividad de *Comunicación de Marketing*, en particular, la organización puede llevar a cabo su propio plan de comunicación; más específico para esta entidad, e influir de un modo más activo en su comercialización. Se precisa de una *estrategia de comunicación* acorde a la conducta corporativa de la empresa, impregnada de los valores organizativos y de su cultura organizacional; en la que se estampe el sello de Transtur, es decir su personalidad, su identidad; de modo que todo esto se proyecte y se asimile a los efectos en los respectivos públicos como una firme y genuina imagen empresarial.

III.4 Capacidad de respuesta

La Sucursal Transtur de Villa Clara cuenta con *personal calificado* desde el punto de vista técnico y profesional, lo que indica que existe un nivel de formación elevado tanto en el personal que dirige, como en aquel que tiene relaciones directas con el cliente; de ahí, que sea posible preparar en materia de comunicación a los recursos humanos para lograr relaciones efectivas de trabajo y a su vez sensibilizar a cada trabajador sobre la importancia de transmitir una imagen positiva dentro y fuera de la empresa.

Los *recursos materiales y financieros* para invertir en comunicación existen y se prevén, a lo cual ayuda el saldo de liquidez financiera de la entidad. No obstante, debido a la no existencia de un plan de comunicación, esta actividad no cuenta con un presupuesto que englobe todo lo concerniente a la comunicación interna y externa sino que se encuentra disperso dentro del presupuesto de otras actividades como: presupuesto para acciones de promoción y publicidad (compra de folletería publicitaria, mapas de ciudades, pequeños regalos publicitarios: como llaveros, lapiceros y otros artículos con identificadores de la empresa; garantizar la imagen visual de la entidad, autos y puntos de renta; atención a personalidades, etc), presupuesto para materiales de oficina, así como para ropa y calzado de los trabajadores, garantizando con ello no solo la satisfacción y motivación del cliente interno sino el desarrollo de un servicio de calidad y la proyección de una buena imagen hacia el público externo. Dentro del presupuesto no se contempla ninguna partida para las inversiones, pues éstas se planifican y solicitan al Grupo Empresarial que es quien aprueba y asigna el capital financiero para ejecutar el plan de inversiones de sus sucursales.

III.5 Funcionamiento real de la actividad de comunicación empresarial

Se hace necesario el conocimiento del *funcionamiento real* de la *actividad de comunicación* en la empresa objeto de estudio para determinar los puntos débiles y fuertes en dicha materia y así poder encaminar las actividades de mercadotecnia hacia el logro de una *comunicación integral, coherente y eficiente*. Esto se debe fundamentalmente a que dicho estudio permite obtener información confiable a través de la cual se puede proceder a tomar decisiones que permitan alcanzar los fines que se pretenden; además posibilita comparar el funcionamiento real con el funcionamiento

óptimo y a partir de esta información fijar los objetivos de comunicación que se desean lograr.

Como parte del Perfeccionamiento Empresarial (P.E) la actividad de comunicación tiene dedicada un subsistema completo en el Expediente del P.E, con vista a perfeccionar dicha actividad en la empresa. Actualmente no se ha puesto en práctica el mismo, pues han priorizado otros por considerarlos más importantes, lo cual se considera un error porque para que una empresa funcione bien lo primero que tiene que fluir adecuadamente es la comunicación tanto con el público interno como el externo. Una vez que fluye correctamente la actividad comunicativa, se pueden establecer excelentes contactos con todos los públicos de la entidad.

Para conocer sobre el funcionamiento real de la actividad de comunicación en la Sucursal Transtur de Villa Clara la metodología aplicada se apoya en la elaboración y validación de instrumentos de medición acordes a las condiciones objetivas y subjetivas presentes en la entidad, tales como encuestas, entrevistas, observación participante y revisión documental. A continuación se presentan los resultados de la aplicación de los mismos:

- **Existencia en la entidad de una política de comunicación:** Con respecto a la existencia en la entidad de una política de comunicación, el 30 % de los mismos refiere que la misma existe, el 50% que no existe y el 20% alude no tener conocimiento.

Lo anterior se confirma con la revisión documental efectuada, a través de la cual se puede comprobar que no existe una política propia de la entidad sino que el Grupo Empresarial Transtur S.A tiene una establecida para todas sus sucursales, pero hay desconocimiento de ella por parte del personal de la entidad y falta de control por el cumplimiento de la misma desde la Casa Matriz, lo que refleja una actuación basada en la suposición y no en el convencimiento.

- **Planificación de la actividad de comunicación:** El 50% de los directivos afirma que la actividad de comunicación en la empresa se ejecuta de manera espontánea, el 20% refiere que en ocasiones se realiza de manera espontánea y en otras planificada y el 30% asegura que se ejecuta totalmente de manera planificada, argumentando para ello que se planifican los canales que se utilizan para desarrollar las comunicaciones fuera de la empresa (promoción y publicidad de sus servicios, atención a al red de ventas, etc), así como dentro de la misma (reuniones, consejos de dirección, matutinos) y, en la utilización

de mecanismos de retroalimentación; siendo ésta una percepción errónea en relación con la planificación de la comunicación.

Por tanto, no se puede hablar de un sistema que se apoya o fundamenta en los principios de la comunicación empresarial pues no existe política ni plan de comunicación en la organización, funcionando ésta de manera espontánea tanto en la comunicación de dirección, la comunicación organizativa como en la comunicación de marketing.

- **Existencia de presupuesto para la actividad de comunicación:** En la entidad el presupuesto de comunicación está asignado por la Casa Matriz, siendo de total conocimiento para todos; sin embargo, por el carácter limitado con que suele verse esta actividad, el presupuesto de comunicación solo comprende algunas variables de comunicación, es decir, no se concibe de manera total para la actividad de comunicación global de la empresa, teniéndose en cuenta, solamente, las acciones de promoción y publicidad.

- **Tipo de comunicación interna que predomina:** En la empresa predomina la comunicación formal, esta fluye en todos los sentidos (descendente, ascendente y horizontal) según el organigrama. Es por eso que el rumor, aun cuando existe, no constituye una forma de comunicación habitual, pues las informaciones nuevas se informan a todos los implicados. Sin embargo, es necesario perfeccionar la efectividad de los mensajes formales para evitar mediante el rumor la creación de expectativas falsas e incertidumbre entre los trabajadores.

La comunicación descendente tiene carácter informativo y afectivo y está orientada fundamentalmente a transmitir orientaciones de trabajo y al reconocimiento del esfuerzo individual; la comunicación ascendente en ocasiones se ve restringida debido al escepticismo existente en cuanto a la solución de los problemas planteados y la comunicación horizontal se orienta a resolver problemas comunes entre áreas de trabajo.

- **Canales de comunicación que se utilizan:** Los canales que con mayor frecuencia se utilizan para comunicarse son: reuniones, matutinos y asambleas; el teléfono, el correo electrónico y el chat se usan mayormente para comunicarse entre los departamentos y los encuentros informales son usuales en todos los niveles. Los principales intercambios son personales ya que según las características del servicio turístico debido a la dinamicidad de esta actividad se requiere en muchas ocasiones de una respuesta directa e inmediata entre jefe y subordinado.

El Grupo Empresarial Transtur S.A posee una intranet, donde se puede encontrar todo el sistema operativo del mismo, es decir cualquier tipo de información que los diferentes públicos deseen tanto del Grupo como de sus sucursales. Por este canal, Transtur de Villa Clara y el Grupo intercambian informaciones de trabajo.

- **Mecanismos de retroalimentación:** Entre los mecanismos de retroalimentación interna más utilizados están el control de las tareas asignadas y la búsqueda de información referente al funcionamiento de las áreas, problemas existentes, insatisfacciones, criterios de apoyo a la toma de decisiones, sin embargo se precisa perfeccionar estas acciones en términos comunicativos para mejorar la prestación del servicio y la atención al cliente.

Los mecanismos de retroalimentación externa están dirigidos solamente a encuestas de satisfacción a los clientes que solicitan sus servicios de renta de autos, aspecto este que debiera ampliarse pues no son solo estos sus públicos externos; debe tenerlos en cuenta a todos y lograr en la medida de lo posible la satisfacción de los mismos para alcanzar las metas organizacionales.

- **Estilos de dirección:** Predomina el estilo Participativo, y en menor medida el Autoritario, de acuerdo a las exigencias del entorno. También el Director colegia en algunos casos con su equipo de trabajo las decisiones a tomar, escuchando sus opiniones y llegando a un consenso. Esto se confirma mediante las evaluaciones realizadas en el desarrollo de las reuniones y los criterios emitidos por los miembros del Consejo en la aplicación de las técnicas de investigación y levantamiento de problemas sobre métodos y estilos de dirección aplicadas al Consejo de Dirección; aspecto que motiva y compromete a trabajar con entusiasmo para cumplir con los objetivos empresariales.

El proceso de comunicación de la empresa está en función de estimular el trabajo en equipo, pero aún existen deficiencias en este sentido por la falta de coordinación entre las áreas, debido fundamentalmente a la falta de planificación de los procesos comunicativos que se dan lugar entre las mismas.

Motivación laboral: La comunicación interna tiene en cuenta para su eficaz desarrollo la motivación, pues es una variable compleja dentro de una organización que depende de múltiples factores. De acuerdo al resultado de encuestas realizadas, se pudo comprobar que la comunicación está orientada al reconocimiento del propio trabajo, de los logros, la responsabilidad y el progreso laboral, cuestiones que por sí misma motivan al personal. Además existe en la Sucursal un programa de Atención al Hombre, el cual incluye a todos

los trabajadores de todas las categorías de la misma, así como un plan de acción que incluye a todos los jefes de áreas. Existe un presupuesto para estos fines que incluyen la alimentación, ropa y calzado así como otras formas de estímulos previstos y aprobada en la legislación.

En sentido general la motivación en la empresa puede catalogarse de positiva sobre la base de una dirección organizacional que conoce el estado anímico de sus miembros respecto a la labor que realizan; de un personal de larga trayectoria, lo que se reconfirma en opiniones que tanto directivos como personal de servicio tienen de la instalación, al destacar como elemento fundamental la profesionalidad de su personal, teniendo en cuenta además que deben mejorar algunos aspectos como el espíritu de servicio y la cultura del detalle.

Dichos criterios demuestran que existe cierto sentido de pertenencia y compromiso con la empresa y, justamente, la comunicación en este caso está siendo utilizada por la gerencia como aquel instrumento capaz de transmitir en toda su extensión la visión de lo que se debe hacer y se desea obtener, lo cual ha contribuido directamente en los resultados del trabajo, en levantar la autoestima y la motivación y a la vez en crear un clima laboral de unidad y esfuerzo, sin embargo, la existencia de algunas deficiencias que tienen un significativo componente comunicativo, indican que los mensajes comunicativos no son estructurados, planificados y coordinados coherentemente, lo que interfiere y limita la comunicación de directivos a subordinados. Es decir, algunos directivos creen comunicarse con sus subordinados, con mayor frecuencia acerca de mensajes referidos a coordinaciones, orientaciones y condiciones de trabajo, principales misiones, valores y objetivos, problemas y deficiencias internas, formación y capacitación así como cuestiones personales, sin embargo, el proceso comunicativo no se manifiesta con la efectividad necesaria pues claramente se evidencia que no existe un nivel de retroalimentación óptimo afectando el comportamiento deseado en la prestación del servicio.

En lo anterior puede estar incidiendo, entre otros factores, lo relacionado con la capacitación del personal, tanto de front - line (trabajadores de primera línea) como directivo, en materia de comunicación. Esta situación constituye un freno para ofrecer un servicio de calidad, ya que a través de la comunicación con todos los públicos con los que interactúa la entidad se conocen sus expectativas y, a su vez, constituye la oportunidad para transmitir una imagen adecuada que a largo plazo se traduce en mayor rentabilidad.

- **Existencia en la entidad de un Manual de Identidad Corporativa:** En la empresa realmente no existe un Manual de Identidad Corporativa que guíe cómo debe proyectarse hacia los públicos externos; sí existe el Manual de Identidad Visual, que contempla todo lo referido a los identificadores visuales que deben poseer las sucursales del Grupo Empresarial Transtur S.A (símbolo y logotipo, papelería institucional, uniformes, soportes electrónicos, señalética) y el Manual de Procedimiento para la Renta del Grupo, que contiene todos los procedimientos y requisitos éticos y estéticos relativos a la prestación del servicio. Por tanto, aún faltan por definir e integrar aspectos propios de la identidad corporativa como el comportamiento, la cultura corporativa y la comunicación, que de comunicarse eficazmente, fundamentalmente a los trabajadores de servicio por el papel que desempeñan como comunicadores de la imagen empresarial frente a los clientes, pueden contribuir a la diferenciación de la empresa en relación con la competencia y a reafirmar su posicionamiento en la estima de los turistas, reconociendo por parte de estos el servicio de calidad que se ofrece.

- **Concepto de comunicación empresarial según los directivos:** En los directivos no existe un consenso sobre el concepto de comunicación empresarial, mientras la mayoría la relacionan solamente con el campo interno, otros la asocian al externo. “La comunicación empresarial es lo que se manifiesta a través de el logotipo y la marca que identifica a la entidad”. En este planteamiento es vista la comunicación desde el punto de vista visual. Los que la asumen como un proceso interno afirman lo siguiente:

“Es la comunicación que se articula diariamente dentro de la empresa, tanto entre directivos y subordinados, como entre los mismos directivos o los subordinados, en función de la eficacia laboral”. Esta definición hace énfasis dentro de la comunicación interna, en la comunicación descendente.

“Es todo el sistema de información desde los directivos hasta el trabajador con vista a que salga el trabajo diario cada vez mejor”. Evidentemente existe una coincidencia de criterios entre varios directivos de la entidad.

Por tanto, se puede afirmar que existe una concepción errónea en relación con la comunicación empresarial, que puede frenar en ocasiones las relaciones con el público externo.

- **Principales mensajes dirigidos al público externo:** El 50% de los directivos manifiesta que sus mensajes con el público externo se enfocan a comunicar una imagen

positiva de la empresa y a retroalimentarse del entorno, éstos reconocen como público externo únicamente a los turistas; el 30% dirige sus comunicaciones con el público externo hacia cuestiones de trabajo, entendiendo como tal solamente a sus proveedores y el 20% de los directivos encuestados, no tiene una idea clara de quiénes son sus públicos externos. Lo anterior demuestra que la comunicación externa se desarrolla por áreas funcionales involucradas directamente en la relación, de ahí que, a nivel de empresa se posee una visión estrecha sobre quiénes forman parte del entorno empresarial en el que se encuentran.

- **Relación con los proveedores:** Las relaciones con los proveedores se establecen mediante contratos económicos. Refieren tener relaciones muy buenas con la entidad, y plantean que los principales mensajes que se intercambian se refieren a cómo mantener una relación estrecha, donde ambas partes se beneficien mediante la compra-venta de productos y la prestación de servicios; respetándose mutuamente el cumplimiento de las condiciones establecidas en la relación contractual existente; lo que trae como consecuencia, no solo beneficios para ambas partes, ya que cada uno adquiere la ganancia esperada, sino que repercute favorablemente en la satisfacción tanto del cliente interno como externo, pues el primero obtiene mejores condiciones de trabajo y, se siente estimulado, lo que repercute en la ejecución de un servicio de calidad hacia el cliente final y, por otra parte este último recibe, además, vehículos en buenas condiciones técnicas y de limpieza.

El instrumento formal y legal que rige las comunicaciones entre ambas partes es el contrato de trabajo. Los contactos profesionales se desarrollan a través del teléfono, correo electrónico, reuniones, entrevistas de trabajo, así como encuentros informales debido al tiempo y la calidad de la relación con muchos de estos proveedores. La frecuencia de los contactos depende del tipo de mercancía o servicio que requiera la empresa para cumplir con su misión. En el caso de los proveedores de vehículos, piezas de repuesto y materiales de oficina la frecuencia es mensual y se evalúan anualmente por parte de la entidad; en el caso del combustible se solicita con bastante periodicidad y, a los proveedores sustitutos, que son ocasionales, cuando existe demanda por parte de la entidad.

Es importante señalar que lo anterior constituye el proceder habitual, pero con los proveedores existen desventajas de negociación que no han podido aminorarse a través

de la comunicación y que en estos momentos afectan la calidad del producto que demanda el consumidor, pues, las mayores insatisfacciones de los clientes extranjeros están dadas por dificultades con la poca variedad de autos que posee Transtur, así como el atraso tecnológico de los mismos y, los problemas existentes con la comunicación telefónica y vía internet. Las dos primeras problemáticas se deben en gran medida a que es la Casa Matriz la que posee el poder de negociar con los proveedores y a la sucursal solo le queda la opción de acatar las órdenes.

- **Funcionamiento de las variables de comunicación:** La *Venta Personal* es ejercida por el personal de los puntos de renta, pues éstos son los que tienen la posibilidad de contactar con el cliente y poseen la información detallada sobre los servicios que se ofrecen en la empresa. La comunicación que establece el oferente de servicios con los clientes fluye de manera espontánea, pues como se había planteado anteriormente no existe ningún plan de comunicación que dirija dicha actividad, no quiere decir esto que sea catalogada como insatisfactoria, ya que este personal cumple con los requisitos establecidos en el Manual de Procedimientos para la Renta y el Manual de Procedimientos de Calidad; además es un personal altamente calificado, que goza de alto poder comunicativo, tanto verbal como no verbal, aunque todos están de acuerdo que pudiera ser excelente dicha actividad si se contara con planes, políticas y estrategias de comunicación

La *Publicidad* se realiza mediante toda la folletería y señalización interna y externa que se coloca en los puntos de renta y en los vehículos, existiendo déficit de publicidad en el exterior de la empresa. En las oficinas de venta se pueden encontrar mapas de carreteras, colgantes para autos, portacontratos, afiches, fotos, carteles de autos, el logotipo de la compañía y marcas comerciales con las que operan. En los uniformes de los trabajadores y vehículos lucen los distintivos de la entidad. El logotipo del Grupo se encuentra en toda la papelería institucional, señalizaciones, publicidad y promoción (en la propia empresa, puntos de renta, autos, etc, regida su disposición por el Manual de Identidad Visual). Todo lo que concierne a la identidad visual está muy bien estructurado, pues el Grupo Empresarial de Transtur tiene establecidos los lineamientos de imagen para sus diferentes servicios y, vela por el cumplimiento de los mismos a través de los puntos incluidos en el Sistema de Información Estadística Comercial (SIEC).

No existe en la empresa un especialista en *Relaciones Públicas*, pero el comercial y el personal de front - line (primera línea), asumen esta función, estos últimos tramitan las quejas y recomendaciones al especialista comercial para su seguimiento y solución.; esta actividad se realiza fundamentalmente con clientes especiales (Clientes Plus), grupos de familiarización, personalidades, turoperadores y agentes de viajes, y con el cliente con residencia en el extranjero.

La *Promoción* es establecida por la Casa Matriz, no poseen la autoridad de rebajas de precios ni incentivos. A nivel de Grupo se utilizan distintos medios para la promoción, como la inserción en revistas y publicaciones especializadas, guías, agendas, spot publicitarios en el exterior, producción de medios gráficos, sueltos, mapas y otros.

Es preciso sistematizar el uso y perfeccionar el alcance de estos instrumentos de comunicación comercial, ya que no están traspasando las barreras de la entidad y sus puntos de renta, pues los materiales publicitarios no se están utilizando de la forma correcta y no llegan al cliente final, por lo que existe desconocimiento de los servicios que presta Transtur, de modo que no se puede transmitir toda la información necesaria para persuadir a los públicos de mayor influencia en la decisión del cliente final, fundamentalmente a agentes de viajes y clientes potenciales nacionales ya que el 63% de los clientes nacionales encuestados afirman haber conocido sobre los servicios prestados por Transtur a través de la opinión de amigos y familiares y el 65.8% de los clientes extranjeros encuestados manifiestan que fue un agente de viajes quien les comentó acerca de los mismos. No obstante plantean que están satisfechos por el servicio prestado por los oferentes en los puntos de renta: manifiestan que son muy amables, empáticos, profesionales, que el servicio es rápido y con calidad, que la limpieza de los autos es muy buena, aunque no poseen el confort deseado y existe poca variedad de los mismos.

Respecto a la *comunicación entre la empresa transportista y Turoperadores/Agencias de Viajes*, los principales mensajes intercambiados hacen referencia a cuestiones relacionadas con contratos de renta de ómnibus y autos, sin mucha negociación como anteriormente se planteó, pues las tarifas están establecidas por temporadas y por productos a nivel de Casa Matriz , además se tratan aspectos relacionados con la gestión de pagos, actualización del material de publicidad de Transtur y colaboración en la atención a clientes especiales y grupos de familiarización. Las relaciones profesionales con Turoperadores/Agencias de Viajes son buenas y se sustentan

en la garantía del buen servicio que ofrece la empresa, la credibilidad y confiabilidad en sus contratos y en la imagen positiva que tienen de la misma. La frecuencia de los contactos está en dependencia del nivel de producción que exista con cada agencia; los canales fundamentales a través de los cuales se desarrolla la comunicación entre ambas partes son: correo electrónico, teléfono y a través de la coordinación de reuniones de trabajo.

Una vez diagnosticadas todas las variables que intervienen en la comunicación empresarial, se presentó el informe de la investigación a la dirección de la Sucursal Transtur de Villa Clara para su análisis y posterior toma de decisiones.

2.3 Conclusiones parciales del segundo capítulo

1. La empresa está consciente de la necesidad e importancia de *enfocar la gestión de marketing hacia la comunicación*, pero a su vez, presenta *desconocimiento* sobre la dimensión real de esta actividad y cómo planificar la misma de manera integral.
2. En la Sucursal Transtur de Villa Clara *no existe* una adecuada *gestión de la comunicación empresarial*, debido a que no se encuentran definidas las políticas, objetivos, planes y estrategias a desarrollar, con el fin de lograr una comunicación interna y externa sólida, basada en una planificación coherente e integral acorde con los objetivos empresariales.
3. La comunicación externa sólo se planifica en el ámbito comercial, pues el resto (intermediarios y proveedores) se ejecutan de manera *espontánea*, aunque siempre se trata de potencializar ante estos la imagen de la empresa, a la vez que se procura mantener excelentes relaciones.
4. En cuanto a la comunicación interna la dirección de la empresa se proyecta en el sentido de establecer canales efectivos de información y retroalimentación, de manera que exista dominio del acontecer diario y a su vez, ésta se apoya en la calidad de la relación con los subordinados, pues existe un elevado sentido de pertenencia y compromiso con la dirección y con los objetivos empresariales; no obstante, en ocasiones se interpone la *inadecuada estructuración en la efectividad de la transmisión* de los mensajes comunicativos.

A large, stylized, three-dimensional number '3' in a light blue color with a white outline and a drop shadow. Below the number, the word 'Capítulo' is written in a similar 3D, blue, serif font with a white outline and a drop shadow. The background is a light blue gradient.

3 Capítulo

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LA SUCURSAL
TRANSTUR DE VILLA CLARA**

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LA SUCURSAL TRANSTUR DE VILLA CLARA

3.1 Introducción

La estrategia de comunicación es un plan único, coherente e integrado, diseñado para asegurar el logro de los objetivos de la empresa. En este capítulo en base a los resultados alcanzados en el diagnóstico efectuado sobre el estado actual de la comunicación empresarial en la Sucursal Transtur de Villa Clara se aplica un procedimiento para diseñar la estrategia de comunicación, con el objetivo de alcanzar el estado óptimo que se desea en este tipo de actividad, apoyar desde el punto de vista de la comunicación las estrategias comerciales de la empresa turística en cuestión y a su vez, convertirse en un instrumento de gestión de la imagen empresarial, que contribuya a un mejor posicionamiento de Transtur a partir de la transmisión de mensajes planificados, afines y positivos hacia todos sus públicos, basados en su identidad corporativa.

3.2 Aplicación del procedimiento para la elaboración de la Estrategia de Comunicación en la Sucursal Transtur de Villa Clara

1. Definición de los públicos objetivos

La comunicación se dirigirá fundamentalmente a dos tipos de públicos según el grado de implicación de éstos con los resultados esperados:

Públicos claves: directivos, empleados, Grupo Empresarial Transtur S,A, proveedores, Agencias de Viajes/ Turoperadores, turistas nacionales y extranjeros.

Públicos secundarios: entorno social, medios masivos de comunicación, instituciones políticas y administrativas, instituciones educacionales, instituciones financieras.

Perfil de los públicos claves y secundarios:

- Directivos: desarrollan la planificación, guían la ejecución, ejercen el control e indican la mejora en todos los procesos que integran la empresa.
- Empleados: como recurso humano de la empresa son un tipo de público diferenciado y el más importante, pues desarrollan los procesos productivos y de servicio que se necesitan para cumplir con la misión y los objetivos empresariales.
- Grupo Empresarial Transtur S.A: empresa rectora de la actividad que desarrolla la sucursal transportista, traza las directivas y lineamientos que se deben cumplir, es

el equivalente a los accionistas de una empresa, se les debe dar cuenta de la gestión y de otros pormenores internos.

- Proveedores: empresas que suministran a la entidad de todos los insumos que requiere para prestar sus servicios, tienen bajo poder de negociación debido a que sus actividades están regidas por resoluciones establecidas por la Casa Matriz (la misma tiene establecido como se deben llevar a cabo los contratos: fechas de cumplimiento, tarifas, etc).
- Agencias de Viajes y Turoperadores: empresas que solicitan los servicios de Transtur para garantizar la transportación de los turistas que viajan a través de las mismas o para transportar sus clientes en cualquier producto que conlleve traslado en vehículos.
- Turistas extranjeros: es un cliente que solicita el servicio de renta para trasladarse de un lugar a otro con el objetivo de *conocer* las ciudades y sus maravillas, así como para relacionarse con sus habitantes; posee ingresos medio-bajos; es muy exigente con el servicio, principalmente con la rapidez con que se realice el mismo.
- Turistas nacionales: es un cliente que solicita el servicio de renta para *consumir*; principalmente en entidades turísticas que operen bajo el Todo Incluido; posee ingresos medio-bajos; es muy exigente con el servicio, principalmente con la rapidez con que se realice el mismo.
- Entorno social: coincide con la ciudad de Santa Clara, constituye el mayor por ciento de los turistas nacionales que solicitan los servicios de la entidad.
- Medios masivos de comunicación: están constituidos por la radio, televisión y prensa escrita. Dentro de su razón social no se incluye la publicidad de empresas, solamente comunican sobre éstas noticias relevantes en el ámbito económico, político, social o ambiental
- Instituciones políticas y administrativas: se interesan por la actividad que desarrolla Transtur como empresa estatal que debe cumplir con todas las disposiciones que son generales al resto de las empresas del país.
- Instituciones educacionales: instituciones que forman los profesionales que demanda la empresa para las actividades administrativas y de los servicios.

- Instituciones financieras: constituyen intermediarios financieros, su interés es fundamentalmente económico.

2. Identificación de los objetivos de comunicación

- Desarrollar y difundir la notoriedad de Transtur en un 85%, para lograr altos niveles de reconocimiento y satisfacción tanto de sus públicos internos como externos.
- Potenciar a través del 100% de sus mensajes comunicativos la diferenciación de Transtur de Villa Clara con respecto a la demás sucursales del país en base a su identidad corporativa.
- Generar credibilidad y confianza en los mensajes comunicativos que se transmiten al 95% de los diferentes públicos de los que depende la empresa.
- Estimular la preferencia por la empresa en el 90% de sus públicos claves.
- Alcanzar una imagen de empresa consistente y coherente en el 100% de los mensajes verbales y no verbales transmitidos dentro y fuera de la empresa.
- Garantizar un sistema de retroalimentación a nivel interno y externo que garantice al menos un 80% de criterios en relación con la gestión comunicativa que realiza la empresa.

3. Fijación del presupuesto de comunicación

Por políticas ministeriales resulta imposible a los efectos de este trabajo fijar un presupuesto para invertir en la comunicación empresarial de la Sucursal Transtur de Villa Clara por lo que es necesario acogerse a lo presupuestado por la Casa Matriz, a continuación se muestran diferentes partidas del presupuesto relacionadas con la comunicación.

Tabla 1. Partidas del presupuesto relacionadas con la gestión de la comunicación

Partida	Presupuesto en CUC	Presupuesto en MN
Promoción y publicidad	3000.00	3000.00
Materiales de oficina	6200.00	2300.00
Ropa y calzado	5500.00	1600.00

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos ofrecidos por el Departamento Económico de Transtur de Villa Clara

4. Elaboración de la estrategia creativa o del mensaje

Como quedó establecido antes en el primer capítulo aquí se especificarán mensajes para cada público, según lo *que* se desea transmitir (el concepto comunicativo) y el *cómo* (el *estilo comunicativo*).

4.1 Concepto comunicativo:

- Sucursal Transtur de Villa Clara
- Grupo Empresarial Transtur S.A.
- Líder en la transportación turística del territorio.
- Ofrece productos y servicios de calidad.
- Especialización en la transportación de Ómnibus, Renta y Servicios Generales al transporte.
- Brinda una alta seguridad y modernas tecnologías.
- Profesionalidad de los empleados.
- Orientada hacia la plena satisfacción de los clientes.
- Comprometida con el desarrollo de una eficiente gestión empresarial.

De los aspectos identitarios resaltados en el concepto comunicativo se puede construir una gramática corporativa para asegurar la conversión de la identidad en mensajes comunicativos coherentes y planificados, resultando:

Somos la Sucursal Transtur de Villa Clara, perteneciente al Grupo Empresarial Transtur S.A, líder en la transportación turística del territorio, pues ofrecemos productos y servicios de calidad, con alta especialización en la transportación de Ómnibus, Renta y Servicios Generales al transporte; brindamos además, seguridad y modernas tecnologías. Nuestros empleados poseen una alta profesionalidad con el objetivo de que nuestros clientes alcancen una plena satisfacción, a la vez que se desarrolla una eficiente gestión empresarial.

1.2 Estilo comunicativo según público destinatario: Forma en que se presentarán los mensajes a los distintos públicos (cómo).

Hacia los Directivos: Es preciso explotar conscientemente todos los valores y atributos identitarios propios de la Sucursal Transtur de Villa Clara, respetando la naturaleza, la cultura y la sociedad cubana, trabajando arduamente y exigiendo calidad, para contribuir al mantenimiento de nuestra categoría de empresa líder en la transportación turística.

Hacia los empleados: El trabajo consciente y eficiente de todos, unido a nuestros rasgos propios como empresa comprometida con el respeto al medio ambiente, la cultura y la sociedad cubana, tributará a mejores resultados colectivos e individuales y permitirá mantenernos como la empresa transportista líder en calidad y competitividad de la región central.

Hacia el Grupo Empresarial Transtur S.A: Tenemos el compromiso de mantener y elevar cada vez más el prestigio de nuestro Grupo Empresarial, para ello estamos dispuesto a cumplir sus políticas y disposiciones así como esforzarnos para trabajar con creatividad y calidad, respeto al medio ambiente, la cultura y la sociedad cubana.

Hacia los proveedores: Aspiramos establecer, mantener y mejorar verdaderas alianzas de negocio con nuestros proveedores o prestatarios para asegurar una relación beneficiosa que aporte a nuestros propósitos de realzar nuestra imagen, proteger al medioambiente y brindar un servicio de calidad.

Hacia Agencias de Viajes o Turoperadores: Somos la Sucursal Transtur de Villa Clara, perteneciente al Grupo Empresarial Transtur S.A, aspiramos establecer, mantener y mejorar verdaderas relaciones de negocio con Agencias de Viajes y Turoperadores ofreciendo productos y servicios turísticos de reconocida calidad, con una alta dosis de exclusividad, seguridad y tecnología, orientados a la plena satisfacción de nuestros clientes.

Hacia los turistas: Somos la Sucursal Transtur de Villa Clara, que ofrece productos y servicios de transportación turística de reconocida calidad, con una alta dosis de exclusividad, seguridad y tecnología, orientados a la plena satisfacción de nuestros clientes.

Hacia el Entorno Social: Somos la Sucursal Transtur de Villa Clara, radicamos en Santa Clara y poseemos 6 puntos de renta distribuidos en la ciudad y en algunos municipios de la provincia; ofrecemos productos y servicios turísticos de reconocida calidad, con una alta dosis de exclusividad, seguridad y tecnología, orientados a la plena satisfacción de nuestros clientes, respetando siempre nuestro entorno social.

Hacia los Medios Masivos de Comunicación: Reconocemos, respetamos su papel social y precisamos de una difusión acorde con nuestros principios, valores e identidad corporativa, pues aspiramos a ser reconocidos como una empresa que ofrece productos y

servicios turísticos de elevada calidad respaldados por la profesionalidad de su personal y por sus destacados resultados económicos-financieros.

Hacia las Instituciones políticas y administrativas: Somos Sucursal Transtur de Villa Clara, perteneciente al Grupo Empresarial Transtur S.A, contamos con un capital humano de excelente formación profesional y comprometido con el futuro de nuestra patria que trabaja conscientemente con el único objetivo de aportar a los resultados económicos y financieros de la empresa, respetando siempre el entorno natural, social y cultural que nos rodea.

Hacia las Instituciones educativas: Somos la Sucursal Transtur de Villa Clara, perteneciente al Grupo Empresarial Transtur S.A, trabajamos con calidad y profesionalidad para asegurar la satisfacción de nuestros clientes, para ello demandamos profesional del sector turístico dispuestos a comprometerse con nuestra empresa, a contribuir a nuestros resultados económicos- financieros que avalan nuestro desempeño y a respetar nuestra identidad, cultura y entorno natural.

Hacia las Instituciones financieras: Somos la Sucursal Transtur de Villa Clara, perteneciente al Grupo Empresarial Transtur S.A, ofrecemos productos y servicios turísticos de reconocida calidad, con una alta dosis de exclusividad, seguridad y tecnología, orientados a la plena satisfacción de nuestros clientes, respetando siempre el entorno natural cultural y social, lo que nos permite mostrar sólidos resultados económicos-financieros que avalan nuestro desempeño.

Hacia las Instituciones sociales: La Sucursal Transtur de Villa Clara trabaja por un servicio de calidad y posee un capital humano profesional, altruista, respetuoso con el medio ambiente, consciente de nuestras necesidades y dispuesto a contribuir con los programas sociales.

5. Plan de medios y acciones de comunicación

En este paso se desarrollará el plan de medios y acciones de comunicación de la Sucursal Transtur de Villa Clara (como se observa en la tabla 2), como parte de la estrategia de comunicación en vista de perfeccionar la actividad comunicativa de la empresa.

Tabla 2. Plan de medios y acciones de comunicación

No.	Acción o medio a realizar	Fecha o período de ejecución	Responsable	Público destinatario	Objetivo a cumplir
1	Instituir el Manual de Gestión de la Comunicación	Inmediato	Director General	Público interno y externo	Informativo Identitario Formativo
2	Definir correctamente el Manual de Identidad Corporativa	Inmediato	Especialista comercial	Público interno y externo	Informativo Identitario Formativo
3	Evaluar el desempeño a partir del Manual de Procedimientos	Mensual	Jefe de Recursos Humanos	Directivos y trabajadores	Formativo Conductual
4	Solicitar cursos de superación en comunicación empresarial	Temporada Baja	Jefe de Recursos Humanos	Directivos y trabajadores	Formativo Conductual
5	Exigir el uso correcto del uniforme de trabajo	Inmediato	Jefe de Recursos Humanos	Directivos y trabajadores	Identitario
6	Lograr un estilo corporativo análogo en los impresos de uso administrativo	Antes del año	Informático	Público interno y externo	Identitario
7	Fortalecer el sistema de señalización en la empresa y en sus puntos de renta	Inmediato	Director General y especialista Comercial	Público externo	Identitario Orientación general
8	Establecer un sitio para la historia	Primer trimestre	Sindicato	Directivos y trabajadores	Informativo Identitario
9	Celebrar asambleas sindicales	Mensual	Sindicato	Directivos y trabajadores	Retroalimentación Informativo
10	Reuniones de planificación	Semanal	Director General	Directivos	Informativo
11	Puertas abiertas en la dirección	Quincenal	Director General	Directivos y trabajadores	Retroalimentación

12	Buzón de sugerencias	Primer trimestre	Especialista Comercial	Directivos y trabajadores	Retroalimentación
13	Encuestas de satisfacción al cliente interno y externo	Mensual	Especialista Comercial	Público interno y externo	Retroalimentación
14	Crear un boletín interno	Inmediato	Especialista Comercial	Directivos y trabajadores	Informativo Identitario
15	Confeccionar un periódico mural	Antes del primer trimestre	Especialista Comercial	Directivos y trabajadores	Informativo Identitario
16	Entregar folletos de buenas prácticas ambientales	Inmediato	Especialista en Calidad	Directivos y trabajadores	Informativo Identitario Formativo Conductual
17	Facilitar medios de comunicación personal	Primer trimestre	Director General	Directivos	Informativo
18	Enviar informes de objetivos y resultados	Mensual	Director General	Grupo Empresarial	Informativo Conductual
19	Contactar con los medios masivos de comunicación	Anual	Especialista Comercial	Público externo	Informativo
20	Elaborar y distribuir plegables	Anual	Especialista Comercial	Público interno y externo	Informativo Identitario Conductual
21	Efectuar reuniones de negociación	Anual	Director General	Proveedores	Informativo Conductual
22	Realizar visitas de no conformidad	Ocasiones especiales	Director General	Proveedores	Informativo Conductual
23	Presentación corporativa audiovisual	Primer trimestre	Especialista Comercial	Público externo	Informativo Identitario
24	Determinar la imagen de Transtur frente a sus proveedores	Trimestral	Especialista Comercial	Público externo	Retroalimentación

25	Brindar atención especializada a los grupos FAM	Inmediato	Director General y Especialista Comercial	Representantes nacionales.	Informativo y Promocional
26	Insertar pósters promocionales	Antes del último trimestre	Especialista Comercial	Público externo (Turistas)	Informativo y Promocional
27	Colocar un dossier corporativo	Antes del primer trimestre	Especialista Comercial	Clientes	Informativo
28	Actualizar sitio web	Antes del último trimestre	Director General y Casa Matriz	Cibernautas	Informativo y Promocional conductual
29	Fortalecer la atención a los Clientes Plus	Permanente	Especialista Comercial	Clientes Plus	Retroalimentación, Promocional, Conductual
30	Promover las nuevas ofertas	Permanente	Especialista Comercial	Comunidad	Informativo, Conductual, Promocional
31	Realizar estudios de mercado	Trimestral	Especialista Comercial	Clientes	Informativo Conductual

Fuente: Elaboración propia

6. Presentación del plan

El plan de comunicación se presenta a la dirección de la empresa para su revisión y aprobación; se somete a discusión en un consejo de dirección, luego se presenta a los trabajadores, a quienes se solicita su compromiso para ejecutar el plan y se les explica el por qué de su importancia dentro de la estrategia comunicativa como defensores y fieles expositores de la identidad de la empresa.

7. Ejecución del programa de comunicación

A continuación se muestran los pasos que se deben seguir para lograr la organización, coordinación y distribución de los recursos disponibles en las diferentes acciones y medios planificados y programados.

1. Instituir el Manual de Gestión de la Comunicación.

- Solicitar asesoría a la universidad para su elaboración.

- Asignar un grupo de expertos dentro de la empresa que trabaje de conjunto con los asesores externos.
 - Aprobar el manual en consejo de dirección y presentárselo posteriormente al resto de los trabajadores y a la dirección de comunicación del Grupo Empresarial Transtur S.A.
 - Controlar la ejecución del mismo a través de evaluaciones periódicas al sistema de comunicación.
2. Definir correctamente el Manual de Identidad Corporativa.
- Solicitar asesoría a la universidad para completar el manual de identidad corporativa.
 - Crear un grupo de expertos dentro del hotel para apoyar la búsqueda de información.
 - Presentar el manual de identidad elaborado al consejo de dirección para su revisión y aprobación, consecutivamente a los trabajadores y al Grupo Empresarial Transtur S.A.
3. Evaluar el desempeño a partir del Manual de Procedimientos.
- Dar a conocer a cada trabajador el manual de procedimientos que debe ejercer.
 - Comunicar a los trabajadores y directivos que la evaluación del desempeño se realizará en base a lo estipulado para cada puesto de trabajo en el manual de procedimientos.
 - Realizar visitas frecuentes a las áreas para verificar el trabajo in situ.
 - Enviar a trabajadores y directivos la evaluación obtenida y su fundamentación.
4. Solicitar cursos de superación en comunicación empresarial.
- Coordinar los cursos con la Escuela de Formatur durante la temporada baja.
 - Otorgar curso a todos los trabajadores y directivos bajo programas diferentes según sus necesidades.
 - Incorporar los cursos de idioma para los trabajadores de servicio.
5. Exigir el uso correcto del uniforme de trabajo.
- Explicar a los trabajadores la importancia del uso correcto del uniforme para la proyección de una adecuada imagen de empresa.
 - Exigir a los trabajadores el uso completo y adecuado del uniforme y accesorios de trabajo.
 - Realizar la verificación de manera sistemática en cada área de trabajo.

6. Lograr un estilo corporativo análogo en los impresos de uso administrativo.
 - Contratar a GET para cambiar el software del sistema informático de la empresa con el objetivo de que los impresos de uso administrativo estén acordes con el logotipo y marca actual de Transtur.
 - Explicar a los trabajadores la importancia del hecho anterior para la consolidación de la identidad corporativa de la empresa.
7. Fortalecer el sistema de señalización en la empresa y en sus puntos de renta.
 - Coordinar con Emprestur la fabricación de la señalética necesaria para Transtur.
 - Exigir la presencia de los colores corporativos y del logotipo en todo el sistema de señalización.
8. Establecer un sitio para la historia.
 - Buscar información, fotos y testimonios de trabajadores fundadores de la entidad, para conformar un sitio para la historia de la entidad.
 - Situarlo en un lugar visible y adecuado para ser frecuentado por trabajadores y visitantes.
9. Celebrar asambleas sindicales.
 - Coordinar un local adecuado.
 - Solicitar a los trabajadores que asistan con una preparación previa a la reunión, de modo que puedan expresarse locuazmente.
 - Pedir a los trabajadores que expresen sus aportes e inquietudes.
 - Comunicar información sobre el funcionamiento acertado o no de la empresa.
 - Tomar acuerdos en pos de mejorar el trabajo de la entidad.
10. Reuniones de planificación.
 - Coordinar para el lunes las reuniones de planificación con el Consejo de Dirección.
 - Asegurar un local adecuado para los participantes, con disponibilidad de medios de comunicación auxiliares.
 - Preparar toda la información necesaria a discutir en la reunión y pedir a cada jefe de departamento su intervención, con las proyecciones de su área para la semana.
 - Tomar acta para verificar acuerdos y compromisos en la próxima reunión.
11. Puertas abiertas en la dirección.
 - Planificar un día a la quincena para las puertas abiertas de la dirección.

- Incentivar a los trabajadores a acceder a la dirección a plantear sus inquietudes, criterios e inconvenientes que le impiden desarrollar adecuadamente su trabajo.
- Dar respuesta a los planteamientos recibidos o seguir el curso de los mismos.

12. Buzón de sugerencias del cliente interno.

- Establecer un buzón de sugerencias del cliente interno en el comedor de trabajadores. Colocar un mensaje promocional en el mismo bajo el lema “Su opinión vale”.
- Recoger el buzón una vez por semana y analizar los criterios planteados en Consejo de Dirección.
- Dar solución a la mayor cantidad de problemas posibles y aquellos que no tengan una salida momentánea, explicarle el por qué a los trabajadores y comprometerse a su solución.

13. Encuestas de satisfacción al cliente interno y externo.

- Elaborar un modelo de encuesta para ambos clientes.
- Someter a criterio de expertos las variables para medir la satisfacción laboral y la del servicio prestado.
- Aplicar las encuestas a un tamaño de muestra significativo.
- Evaluar el resultado de las encuestas e implantar acciones para mejorar las deficiencias señaladas.

14. Crear un boletín interno.

- Estimular a los trabajadores en la confección del boletín, enviando noticias de interés, recortes de prensa, nombramientos dentro de la empresa, temas relacionados con información empresarial.
- Enviarlos a todos los trabajadores de manera impresa y/o a través de correo electrónico trimestralmente.

15. Confeccionar un periódico mural

- Establecer un lugar adecuado para su colocación.
- Reflejar la misión, visión, objetivos anuales, comportamiento del número de clientes, resultados económicos obtenidos, noticias más relevantes sobre la empresa.
- Comunicar los trabajadores de mejores resultados y los cumpleaños del mes.
- Asignar cada mes a un departamento la actualización del mural.

16. Entregar folletos de buenas prácticas ambientales.
 - Recopilar información actualizada acerca de cómo proteger el entorno ambiental en una entidad de transporte turístico.
 - Crear un folleto con fotos de Transtur adecuada a la información anterior.
 - Distribuir estos folletos a trabajadores, turistas y visitantes para posibilitar la ejecución de las prácticas abordadas en el mismo.
17. Facilitar medios de comunicación personal.
 - Efectuar la compra de medios de comunicación personal apropiados para establecer una comunicación inmediata y oportuna entre los directivos.
 - Exigir el uso permanente de estos medios.
18. Enviar informes de objetivos y resultados.
 - Exigir a cada área que envíe informes periódicos sobre su trabajo a la Dirección para conformar un único reporte y enviarlo a la Dirección del Grupo Empresarial Transtur S.A.
 - Solicitar retroalimentación sobre el estado de la actividad de Transtur con relación al resto de las sucursales pertenecientes al Grupo.
 - Enviarles las acciones de mejora que se proyecta la organización.
19. Contactar con los medios masivos de comunicación.
 - Invitar a los medios masivos de comunicación para su presencia en reuniones o eventos de resultados y proyecciones de la entidad.
 - Crear facilidades para los periodistas, distribuirles el material informativo de apoyo y coordinar una persona para su atención.
 - Pedir a los medios masivos de comunicación la difusión de los objetivos y resultados alcanzados por la empresa para lograr que sean del conocimiento de los públicos secundarios.
20. Elaborar y distribuir plegables:
 - Diseñar un plegable con informaciones y fotos que representen la identidad corporativa de la empresa.
 - Coordinar la impresión de estos plegables.
 - Distribuir los plegables con la difusión de la identidad corporativa a los trabajadores y a todos sus públicos externos.

21. Efectuar reuniones de negociación.

- Coordinar un lugar adecuado dentro de la empresa para efectuar las reuniones de negociación con los proveedores.
- Individualizar el contacto con los proveedores en presencia del personal jurídico de ambas empresas.
- Proyectar en las reuniones el video de presentación corporativa para darles a conocer los servicios de Transtur e incentivar su interés por la actividad que desarrolla la organización.
- Efectuar las contrataciones y definir claramente los requisitos que deben cumplir los productos y servicios de los proveedores.
- Establecer compromisos de ambas partes para cumplir con lo contratado.
- Indagar sobre la repercusión que tiene para los proveedores la evaluación realizada por sus clientes.

22. Realizar visitas de no conformidad.

- Visitar las empresas proveedoras cuando exista inconformidad con el producto/servicio para efectuar la reclamación.
- Dilucidar sobre la inconformidad en la calidad del producto/servicio.
- Exigir garantía en las comercializaciones futuras con estos proveedores.

23. Contar con una presentación corporativa audiovisual.

- Realizar un video de la empresa filmando sus autos y ómnibus más representativos.
- Redactar las palabras claves (identitarias) y dejar en manos de un especialista el estilo comunicativo.
- Presentar el video a los trabajadores y enviarlo a turoperadores y agentes de viajes para la promoción del producto que ofrece Transtur en los puntos de venta.

24. Determinar la imagen de Transtur frente a sus proveedores e intermediarios

- Elaborar encuestas y someter a criterio de expertos las variables para medir la imagen.
- Enviar las encuestas vía correo electrónico y de manera personal a los diferentes públicos.
- Evaluar el resultado de las encuestas y en caso necesario ejecutar acciones para aminorar los efectos de una imagen negativa.

25. Brindar atención especializada a los Grupos FAM (grupos de familiarización con un producto o servicio)
 - Renta de vehículos con varios meses de antelación.
 - Rebajas de precios a los Grupos FAM.
 - Coordinar la ejecución de estas rebajas con la dirección y el departamento comercial del Grupo empresarial Transtur S.A.
26. Insertar pósters promocionales.
 - Elaborar pósters con imágenes de diferentes autos y ómnibus con los que opera la empresa.
 - Ubicarlos en zonas inmediatas a los puntos de renta.
 - Rotarlos teniendo en cuenta variables del entorno que inciden en la elección de los turistas.
27. Colocar un dossier corporativo.
 - Elaborar un dossier corporativo con todos los servicios que se ofrecen en Transtur de Villa Clara.
 - Ubicarlo en todos los puntos de renta para asegurar su consulta por parte de los clientes.
 - Actualizarlo cuando sea necesario.
28. Actualizar la página web de la empresa.
 - Enviar información actualizada a la Dirección de Comunicación del Grupo Empresarial para renovar la página web de Transtur.
 - Resaltar la identidad corporativa de la instalación e incluir información referente a los servicios que se ofrecen en la empresa y en sus puntos de renta.
29. Fortalecer el trabajo con los Clientes Plus.
 - Poseer una ficha digitalizada de los clientes asiduos que históricamente han solicitado el servicio de la instalación con sus datos personales más importantes, gustos y preferencias.
 - Emplear esta ficha siempre que soliciten el servicio de la instalación para asegurar un trato personalizado.
 - Realizar marketing directo enviándoles noticias de interés sobre la empresa, lanzamiento de nuevas ofertas, tarjetas de felicitaciones en fechas significativas.

- Efectuar cada cierto tiempo acciones de promoción (rebaja de precios según días de renta de autos, rebajas de precio en temporada baja, entre otras).
- Velar por que se cumplan las acciones de fidelización establecidas por el Grupo Empresarial Transtur S.A para los Clientes Plus. (Anexo 20)

30. Promover las nuevas ofertas.

- Solicitar a los trabajadores la divulgación de las ofertas de la empresa en su comunidad.
- Escoger al azar números de teléfonos celulares y enviar mensajes promocionales en relación con los nuevos servicios que ofrece Transtur.
- Entregar material promocional en el centro de la Ciudad.

31. Realizar estudios de mercado

- Elaborar las encuestas con las variables que se desean medir y someterlas a criterio de expertos.
- Aplicar las encuestas a los clientes que soliciten los servicios de Transtur.
- Mejorar los servicios acorde con los resultados proyectados.

8. Control y evaluación de la estrategia

El control y evaluación de la estrategia y sus resultados deberá ser una tarea permanente, combinando instrumentos de medición sistemática con otros de mayor profundidad y alcance.

- Administrativo.

Corre a cargo del especialista de relaciones públicas y adopta la forma de informes verbales o escritos que se presentan a la Dirección en relación con la ejecución del programa de comunicación, con sus propuestas de ajustes o adecuaciones si fueran necesarios.

- De efectividad.

Implica la necesidad de instrumentos como la observación, entrevistas y sondeos periódicos entre clientes internos y externos, de manera sistemática; en combinación con diagnósticos parciales o totales al concluir el período de la estrategia, para ceder su lugar a una nueva.

3.3 Conclusiones parciales del tercer capítulo

1. La estrategia de comunicación *asegura*, mediante la incorporación de los públicos claves y secundarios, la *coherencia del discurso comunicativo* en todos los niveles y contribuye al posicionamiento de una *imagen sólida*.
2. Los *objetivos* de comunicación *definen* el ámbito de actuación de la comunicación empresarial y *trazan* las pautas a seguir para implantar el sistema de comunicación.
3. La *transformación* de la identidad corporativa en mensajes comunicativos coherentes, planificados y coordinados *permite* alcanzar la *imagen deseada*.
4. Las acciones de comunicación y su ejecución hacen factible la estrategia, pues la *comunicación* no solo puede conformarse con un mensaje bien elaborado y planificado sino que *necesita* de medios y acciones que hagan llegar el mismo a su destinatario final.
5. Es preciso una *evaluación* rigurosa de la estrategia de comunicación integral para *garantizar* el contacto con el público objetivo, *lograr* la interpretación correcta del mensaje y *obtener* la respuesta buscada, asegurando de este modo el *mejoramiento* del sistema de comunicación empresarial.



Conclusiones

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación se pueden expresar las siguientes conclusiones:

1. La elaboración de un *marco teórico referencial* basado en el fundamento de las tendencias actuales y apoyos teóricos de la comunicación empresarial sirvió de punto de partida y reseña para la confección de este trabajo. Constituyendo un *soporte indispensable* para el *desarrollo de esta investigación* y la consecución de sus objetivos.
2. La utilización del procedimiento (científicamente fundamentado) para el *diagnóstico de comunicación* representó una guía efectiva en la *detección de los problemas*, permitiendo dilucidar los fallos del sistema de comunicación existentes en la instalación para establecer los cimientos precisos para la posterior etapa de trabajo. En Transtur de Villa Clara la gerencia comprende la importancia de las comunicaciones, pero *no se puede asegurar* la constancia de un sistema que se apoye o fundamente en los principios de la *comunicación empresarial*, puesto que se *carece* de un *enfoque integrado* de la comunicación en la organización; que es concebida como la programación de los medios de comunicación a nivel interno.
3. La implementación de la *Estrategia de Comunicación* en Transtur de Villa Clara *contribuirá* a la transmisión de *mensajes* coherentes, planificados, veraces, positivos, basados en los intereses con cada público y en la *potenciación* de la *identidad corporativa* para *favorecer* el posicionamiento de esta empresa en el mercado nacional e internacional y su *diferenciación* de la competencia.



RECOMENDACIONES

Se sugieren las siguientes recomendaciones en vistas a la puesta en práctica de la propuesta de Estrategia de Comunicación.

1. **Anexar** la estrategia de comunicación a la **estrategia** general de la empresa como un **instrumento** diestro para la **gestión** de los recursos humanos y la **optimización** de las interacciones con el entorno.
2. Contribuir a la **difusión** teórica y el conocimiento de experiencias sobre **estrategias de comunicación** fomentando la aplicación de los conocimientos de diversas técnicas para la **formación**, el **aprendizaje** profesional, y el **desarrollo** personal de los participantes.
3. **Propiciar** un ambiente de trabajo que anime a los miembros de la empresa a **cooperar** con la **instauración** de la **Estrategia de comunicación**. Hacer sentir partícipes a los trabajadores y transmitirles conocimiento útil de manera que se vean implicados en el proceso.
4. **Desarrollar** un proceso de **capacitación** para la formación de los conocimientos relativos a las tendencias y métodos sobre **gestión de la comunicación empresarial** que involucre a los directivos de la entidad.
5. **Realizar**, dentro de un período de tiempo adecuado, una **auditoria** de **comunicación** sustentada en el **procedimiento de diagnóstico** utilizado en este trabajo; de modo que se obtenga una medida del **cambio** de la situación existente antes de la aplicación de la estrategia. Esto proporcionará una base para **actualizar** la Estrategia de comunicación en el periodo correspondiente.



Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, M.; Saladrigas, H. (2000). Para investigar en Comunicación Social. La Habana: Pablo de la Torre.
2. Álvarez, A. (2007). La imagen corporativa. La Habana: Pablo de la Torre.
3. Andreieva, G. M. (1984). Psicología Social. Moscú: Progreso.
4. Arcarons, R. (1995). Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa hostelera. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
5. Arellano, E. (1998). La Estrategia de Comunicación como un Principio de Integración/Interacción, dentro de las Organizaciones. [Electronic Version]. Razón y Palabra, Suplemento Especial. Retrieved 20 de enero de 2010 from <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/supesp/estrategia.htm>.
6. Beltrán, L. R. (1981, Septiembre). Adiós a Aristóteles. Comunicación horizontal. Revista Comunicación y sociedad, número 6. Sao Paulo, Brasil.
7. Benavides, J., Costa, J., Perez, O. & Ventura, J. (2001). Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
8. Berelson y Steiner (1964). Citado en Mesa, J. (2007). El proceso de comunicación. Extraído el 2 de febrero de 2010 desde: www.mailxmail.com.
9. Berlo, D. K. (1973). Citado en Kaplún, M. (1984). Modelos de educación y modelos de comunicación. El comunicador popular. Guayaquil: SIESPAL.
10. Bigné, E., Font, X. y Andreu, L. (2000). Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo. Madrid: ESIC Editorial.
11. Black, S. (1994). ABC de las Relaciones Públicas. Todos los secretos y fundamentos de las Relaciones Públicas con ejemplos reales. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
12. Boullón, R. (1998). Marketing turístico. Una perspectiva desde la Planificación. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
13. Calviño, M. (2004). Actos de comunicación. Desde el compromiso y la esperanza. La Habana: Logo.

Bibliografía

14. Capriotti, P. (2005) Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Editorial Ariel.
15. Cardoso, H. (2002). El problema de la identidad corporativa en las auditorías de comunicación. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
16. Castro, R. (2008). Discurso pronunciado por el presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, en el segundo periodo de sesiones de la séptima legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. Ciudad de La Habana. Palacio de Convenciones 27 de diciembre de 2008. Granma (28 de diciembre de 2008) p. 3 y 4.
17. Chávez, N. (1988). La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
18. Cobra, M. (2000). Marketing de servicios: Estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación (2. ed.). Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill.
19. Cortagerena, A. y Freijedo, C. (1999). Administración y gestión de las organizaciones. Buenos Aires: Machi.
20. Costa, J. (1995). Comunicación empresarial y revolución de los servicios. Barcelona: Editorial Ciencias Sociales.
21. _____ (2000). El Director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI. En Benavides, J. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Barcelona, España: Gestión 2000.
22. _____ (2001). Imagen corporativa del siglo XXI. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
23. Davenport, T. (2000). Capital Humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
24. De Borja, L., Casanovas, J. A. y Bosch, R. (2002). El consumidor turístico. Madrid: Editorial ESIC.
25. Deus, J. L. (1994). Diseño de la estrategia empresarial. Barcelona: Ediciones Gestión.
26. Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes. (1999). Barcelona: Océano/Centrum Grupo Editorial.

Bibliografía

27. Escobar, F. J. (2008). La comunicación empresarial . Revisado el 12 de enero del 2010 desde: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm>.
28. Fernández, C. (1997). La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
29. Gallego, J. F. (2002). Gestión de hoteles. Una nueva visión. Madrid: Paraninfo International Thomson.
30. Goldhaber, G. (1974). Comunicación Organizacional. México, D.F: Diana.
31. Grande, I. (2005). Marketing de los servicios (4. ed.). Madrid: Editorial ESIC.
32. Grupo Empresarial TRANSTUR SA (2005). Expediente Comercial Sucursal Villa Clara. Grupo Empresarial TRANSTUR SA.
33. Grupo Empresarial TRANSTUR SA (2009). Expediente Perfeccionamiento Empresarial Sucursal Villa Clara. Grupo Empresarial TRANSTUR SA.
34. Grupo Empresarial TRANSTUR SA. Manual de Gestión de la calidad. Grupo Empresarial TRANSTUR SA.
35. Grupo Empresarial TRANSTUR SA. Manual de Identidad Visual. Grupo Empresarial TRANSTUR SA.
36. Grupo Empresarial TRANSTUR SA. Manual de Procedimientos generales para la actividad de renta. Grupo Empresarial TRANSTUR SA.
37. Guerrero, M. (1992). La comunicación en las organizaciones en el marco de la sociedad de la innovación. Diálogos de la comunicación. (5). Revisado el 23 de marzo del 2010 desde: www.dialogosfelafacs.net/76/index.php
38. Haney, W. (1973). Comunicación y Organización. Illinois: Richard D. Irwin Inc. Varela.
39. Hernández Medero, N. (2005). Las narraciones de Dante desde la gestión de comunicación en organismos cubanos. Trabajo de diploma. Universidad de La Habana.
40. Hovland, C. (1943). Citado en Consuelo M. y Álvarez, A. Blog de Teoría de la Comunicación. Extraído el 2 de febrero de 2010 desde: www.teoria.lacoctelera.net.
41. IRCOM (1994). Guía práctica de la comunicación. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Bibliografía

42. Katz, D. y R. Kantz (1966). La Psicología Social en las Organizaciones. Nueva York: John Wiley and Sons Inc.
43. Kotler, P., Cámara, D., Grande, I. y Cruz, I. (2006). Dirección de marketing. (Vol.III). La Habana: Félix Varela.
44. Kreps, G (1979). La comunicación en las organizaciones. USA: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
45. Lambin, J. (1995). Marketing Estratégico (3. ed.) Madrid: McGraw Hill.
46. Lasswell, H. (1997). Variables de análisis del proceso de comunicación. México: Editorial Trillas.
47. Levy, A. (1994). Marketing avanzado: Lo estratégico y lo táctico, lo simbólico y lo real. Buenos Aires: Ediciones Granica.
48. Lucas Marín, A. (1997). La comunicación en las empresas y en las organizaciones. Barcelona: Colección Bosch Communication.
49. Machado, E. L. (2007). Procedimiento participativo para el diseño de productos integrados en el Destino Cuba. Tesis de maestría no publicada en marketing y comunicación. La Habana: ESEM.
50. Marrero, M. (2008). Información sobre turismo ofrecida ante los diputados a la Asamblea Nacional del Poder Popular. Ciudad de La Habana. Granma (27 de diciembre de 2008) p.4.
51. Martín, R. (2003). Teoría y Práctica del Turismo. Universidad de La Habana: Centro de Estudios Turísticos.
52. Milio, I. (2004). Diseño y comercialización de productos turísticos locales y regionales. Madrid: Thomson.
53. Mínguez, N. (1999). "La comunicación interna al servicio de la cultura corporativa". En J. Benavides y E. Fernández (Eds.), Nuevos conceptos de comunicación (p. 522-529). Madrid: Fundación General de la UCM-Ayuntamiento de Madrid.
54. Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2002). Estrategias de marketing. Teoría y casos. Madrid: Ediciones Pirámide.
55. Muñiz, R. (2001). Marketing en el siglo XXI. Madrid: CEF.

Bibliografía

56. Murguía, M. (2006). Turismo en Cuba. Excelencias turísticas del Caribe. (9): 3-4.
57. Muriel, M. y Rota, G. (2000). Comunicación institucional. Enfoque Social de Relaciones Públicas. México D.F: Alianza.
58. Nosnik, A. (1997). El análisis de los sistemas de comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
59. Oficina Nacional de Estadísticas. (2009). Llegadas de visitantes internacionales. Visitado el 15 de enero de 2010 desde: <http://www.one.cu/llegadavisitantes08.htm>
60. Osgood (1954). Citado en Hernando, U. (2008). Modelos de Osgood. Extraído el 2 de febrero de 2010 desde: www.espacioblog.com.
61. Pastor, A. (2002). La Comunicación interna: ¿una asignatura pendiente en nuestras administraciones públicas? Capital Humano, (153): 76-78.
62. Peiró, J. M. (2005). Psicología de la organización (Vol.II). La Habana: Félix Varela.
63. Perelló, José. L. (2001). Comunicología del Turismo. La Habana: Publicitur.
64. Perelló, J. L. (2003). Manual de comunicación interpersonal. La Habana: Centro de Estudios Turísticos.
65. Perelló, J. L. (2003). Manual de Comunicación Interpersonal. Texto Docente. Ciudad de la Habana, Universidad de La Habana. Centro de Estudios Turísticos.
66. Pérez, R. A. (2001). Estrategias de comunicación. Barcelona: Editorial Ariel.
67. Portal, R., Recio, M. y Toirac, Y. (2004). Planeación de estrategias de comunicación para organizaciones. Guía de trabajo. La Habana: Universidad de La Habana.
68. Porter, M. (1990). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México D.F: Continental.
69. Prada, P. (2002). La Imagen Cuba como reflejo del país. Espacio: revista de la ACCS, (7): 50-52
70. Ramírez, C. (2006). Marketing turístico. México: Editorial Trillas.
71. Rodríguez, J. L. (2008). Presentación a la Asamblea Nacional del Poder Popular del informe sobre los resultados económicos del 2008 y los lineamientos del plan

Bibliografía

- económico y social para el 2009. Ciudad de La Habana. Granma (28 de diciembre de 2008) p.5
72. Rodríguez del Rey, R. M. (2006). Formulación estratégica con enfoque prospectivo: Caso EPIA. Tesis de Maestría. Santa Clara: Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
73. Sacerio, E. (2006). Procedimiento para diagnosticar la comunicación empresarial en entidades hoteleras. Informe de investigación. Santa Clara: Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
74. Sacerio, E. y Martínez, C. C. (2008). Procedimiento para diseñar la estrategia de comunicación en entidades hoteleras. Informe de investigación. Santa Clara: Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
75. Saló, N. (2000). La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. Extraído el 12 de febrero de 2010 desde: www.barcelonamanagementreview.com.
76. Serra, A. (2003). Marketing Turístico. Madrid: Ediciones Pirámide.
77. Taylor, S.; Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona. Editorial Paidós.
78. Thayer, L. (1968). Communication and Comunion Systems. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
79. Tolela, M. y Myers, G. (1983). Administración mediante la comunicación. Un enfoque organizacional. México: McGraw Hill.
80. Trelles, I. R. (2002). Imagen y gestión de comunicación en el Central "Héctor Molina": estudio de caso. Tesis de maestría en Ciencias de la Comunicación. La Habana: Facultad de Comunicación.
81. _____ (2004) Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas. La Habana: Editorial Félix Varela.
82. _____ (2005). Gestión de Comunicación Institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. Espacio, 10, p. 29-31.

Bibliografía

83. _____ (2006). Tendencias teóricas fundamentales: conceptos de comunicación organizacional, características y funciones. En Trelles, I. (comp.), Comunicación Organizacional. Selección de lecturas (3ra ed., p.1-17). La Habana: Félix Varela.
84. Trelles, I., Meriño J. y Espinosa A. (2005). Comunicación, imagen e identidad corporativas. Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela.
85. Van Riel, C. (1997). Comunicación empresarial . Madrid: Editorial Prentice Hall.
86. Vidal, J. (2000). Paradigmas básicos en la comprensión del proceso de comunicación. En L. López Viera (comp.), Comunicación Social. Selección de textos (1ra ed., pp. 3-12). La Habana: Félix Varela.
87. Villafañe, J. (1993). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas. Madrid: Pirámide.

A

Amexos

Anexo 1: Diseño metodológico de la investigación

1. Enfoque metodológico

Tomando en consideración el problema científico formulado, el objetivo general y los objetivos específicos definidos se concibe la investigación desde un *paradigma cualitativo*. Para ello la investigadora se adscribe al criterio de Taylor y Bogdan (1987, p.20) que definen la *investigación cualitativa* como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable”.

Según Stake (1995) (citado en E. García, Gil y E. Rodríguez, 2002) los aspectos diferenciales de un estudio cualitativo son su carácter holístico, empírico, interpretativo y empático. “Epistemológicamente la metodología cualitativa define el proceso de construcción del conocimiento como un proceso abierto” (Alonso y Saladrigas, 2002, p. 34) que se legitima por la vía de la construcción de consensos fundamentados en el diálogo y la intersubjetividad. La calidad en este tipo de investigaciones radica para LeCompte (citado en E. Rodríguez y cols, 2002) en lo real más que lo abstracto; lo global y concreto, más que lo disgregado y cuantificado.

Este paradigma permitirá la medición de tendencias y frecuencias en el comportamiento de la comunicación organizacional y su correspondiente gestión, con el propósito de diagnosticar el estado actual de la comunicación empresarial en la Sucursal Transtur de Villa Clara.

2. Tipo y diseño de investigación

Tipo de Investigación: Consecuente con el problema y los objetivos, la investigación es de tipo descriptiva, porque precisamente se dedica a describir y caracterizar el comportamiento de las variables

Diseño de Investigación: El diseño se clasifica de tipo no experimental, transeccional-descriptivo, pues permite analizar situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente, observando el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para luego describir el comportamiento de este durante el espacio de tiempo determinado en la investigación (Enero 2009 – Junio 2010).

De las modalidades básicas de investigación en comunicación este es un estudio para la producción por dirigirse a obtener la información destinada a nutrir la elaboración de una estrategia.

3. Problema de investigación

¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la actividad comunicativa de la Sucursal Transtur de Villa Clara?

4. Objetivos de la investigación

El *objetivo general* de la investigación consiste en:

Elaborar la Estrategia de Comunicación en la Sucursal Transtur de Villa Clara, que favorezca el perfeccionamiento de la actividad comunicativa en la empresa mediante la transmisión de información de forma coherente, planificada e integrada.

Para consumir el objetivo general se establecen los siguientes *objetivos específicos*:

4. Elaborar el marco referencial de la investigación sobre la base de los fundamentos teóricos y tendencias actuales en la gestión de la comunicación empresarial.
5. Diagnosticar la gestión de la comunicación empresarial en la Sucursal Transtur de Villa Clara, como base para la elaboración de la Estrategia de Comunicación.
6. Diseñar la Estrategia de Comunicación en la Sucursal Transtur de Villa Clara a partir de la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado.

5. Hipótesis de investigación

Para dar solución al problema de investigación se formula la siguiente *hipótesis de investigación*: Si se elabora la Estrategia de Comunicación en la Sucursal Transtur de Villa Clara, entonces se favorecerá el perfeccionamiento de la actividad comunicativa en la empresa mediante la transmisión de información de forma coherente, planificada e integrada.

6. Categorías de análisis

Variable de investigación: Comunicación

Definición conceptual: Proceso que reconoce la existencia de un campo de experiencia común entre fuente y destino. Comunicar significa compartir, establecer una cierta participación en común con alguien y plantea la necesidad de una fuente que puede ser una persona u organización informativa, un mensaje que puede utilizar distintas formas expresivas, la escritura, la imagen, etc. y un destino que corresponda a una persona o un auditorio. (Trelles, 2006)

Definición operacional: conjunto de actividades comunicativas desarrolladas y dirigidas por Transtur de Villa Clara hacia sus públicos internos y externos con el fin último de cumplir satisfactoriamente los objetivos estratégicos de la empresa.

Indicadores:

1. Conceptualización de la comunicación:
 - Definición, función, importancia.
2. Planificación de la comunicación:
 - Espontánea, planificada.
3. Canales de comunicación:
 - Reuniones, entrevistas, cartas, teléfonos, correos electrónicos, encuentros informales, celulares, publicaciones, videos promocionales, conferencias de prensa.
4. Relación de mensajes:
 - Diádicos, pequeños grupos.
5. Redes de mensajes:
 - Informales
 - Formales
 - Ascendente, descendente y horizontal.
6. Formas de comunicación:
 - Interpersonal, grupal.
7. Frecuencia de comunicación:
 - Diario, dos veces a la semana, semanal, cada quince días, mensual, trimestral, semestral, anual, período superior a un año.
8. Propósito del mensaje.
 - Tarea, mantenimiento, humanos.
9. Comunicación promocional:
 - Publicidad, promoción de ventas, venta personal, relaciones públicas.
10. Receptores del mensaje:
 - Internos.
 - Externos.
 - Turistas, intermediarios, proveedores.
11. Estilos de dirección:

- Autocrático, participativo, liberal.
12. Capacitación en materia de comunicación:
- Sí
 - No
13. Acciones de capacitación:
- Cursos, seminarios, otros.
14. Existencia de procedimientos de trabajo:
- Sí
 - No
15. Formas de control de la comunicación.
16. Calidad de las relaciones profesionales:
- Excelentes, buenas, regulares, malas, pésimas.
17. Identidad corporativa.
18. Imagen de la organización.

Variable de investigación: Estrategia de Comunicación

Definición conceptual: “proceso para concentrar pensamientos y acciones en aquellos factores únicos que ayudarán a que su organización gane y sostenga ventajas competitivas en el mercado”. (Gallego, 2002).

Definición operacional: sistema de planificación de las acciones comunicativas en el ámbito interno y externo que, a partir de un enfoque sinérgico y coherente, facilita la gestión turística de la Empresa de Transporte Turístico (Transtur) de Villa Clara, así como su posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

Indicadores:

1. Definición de públicos:
 - Públicos claves, públicos secundarios.
2. Identificación de los objetivos de comunicación.
3. Fijación del presupuesto de comunicación.
4. Elaboración de la estrategia creativa o del mensaje.
 - Concepto comunicativo, gramática corporativa, estilo comunicativo según público destinatario.
5. Plan de medios y acciones de comunicación.

- Acción o medio a realizar, fecha o período de ejecución, responsable, público destinatario, objetivo a cumplir.

6. Presentación del plan.

7. Ejecución del programa de comunicación.

8. Control y evaluación de la estrategia

- Administrativo, de efectividad.

7. Selección de la muestra

La *unidad muestral* se compuso por todos aquellos agentes implicados directamente con el desarrollo de los procesos comunicativos en Transtur de Villa Clara: directivos de la entidad, trabajadores del departamento de renta y operaciones, trabajadores de front-line (primera línea: rentadores, choferes), especialista comercial, proveedores, Agencias de Viajes (AA.VV) y Turoperadores (TT.OO), clientes extranjeros y nacionales. Se les aplicó entrevistas al especialista comercial, a sus principales proveedores y a las AA.VV y TT.OO. Además se aplicaron encuestas a directivos de la entidad y a trabajadores de front line, así como a los clientes nacionales y extranjeros que solicitaron los servicios de Transtur de enero a marzo de 2010; lo que permitió diagnosticar las particularidades en materia comunicativa de la empresa con ciertos grupos que resultan de particular utilidad para diseñar la estrategia de comunicación global de la entidad.

8. Métodos y técnicas de investigación

Análisis Documental: es un método de investigación que se emplea para analizar todo material normativo o de difusión de la organización en sus diversos formatos y soportes, en este caso con el objetivo de recopilar información sobre la empresa transportista y para determinar las particularidades del estado actual de la comunicación con los turistas, siendo estos una parte del público externo de la misma, así como para corroborar información obtenida. Algunos de los documentos que se le aplicó dicha técnica fueron:

1. Manual de Gestión de la calidad Transtur S.A.
2. Expediente Comercial de la Sucursal Villa Clara Grupo Transtur (2005).
3. Manual de Identidad Visual de Transtur S.A.
4. Manual de Procedimientos generales para la actividad de renta Transtur S.A.

Expediente del Perfeccionamiento Empresarial de la Sucursal Villa Clara Grupo Transtur.

Entrevista: se aplicaron entrevistas semiestructuradas (Anexos 21 - 23) realizadas tanto al público interno como externo, este tipo de entrevista permite la obtención de información amplia y abierta, en ellas dada la relación que se establece entre el entrevistador y el entrevistado es necesario que se cumplan las reglas de aplicación de la entrevista con rigurosidad por parte del entrevistador, y que a la vez logre dinamismo y flexibilidad para contrarrestar cualquier situación imprevista que pueda presentarse. El objetivo de estas entrevistas es el de indagar en el funcionamiento de la comunicación. Para la realización de las mismas se utilizó una guía para asegurar que los temas claves no fueran olvidados en el intercambio.

Encuesta: es utilizada para la adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. Se diferencia de la entrevista por el hecho de que el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de los que colaboran en la investigación; además cuenta con una estructura lógica, rígida, que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo. La encuesta, una vez confeccionado el cuestionario, no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado.

Los cuestionarios aplicados (Anexos 24 - 27) contienen preguntas cerradas (dicotómicas, de opción múltiple y de respuesta múltiple), preguntas abiertas y preguntas mixtas (preguntas de comportamiento y de clasificación). Las variables de interés recogidas por sectores fueron: variables relacionadas con definiciones, percepciones, comportamientos, actitudes, frecuencia de las comunicaciones, canales más utilizados, mensajes más frecuentes y calidad de la relación.

Observación Participante: en ella el observador forma parte del grupo observado y participa en él durante el tiempo que dure la observación. Esta técnica le permite al investigador analizar cómo se desenvuelven cada uno de los sujetos en interacción con sus contextos y las especificidades de cada uno; además de corroborar o refutar un punto de vista personal, su visión del fenómeno conjuntamente con las encuestas y las entrevistas realizadas consolidan el fundamento científico de la investigación. (Anexo 28)

9. Procesamiento de los resultados

La interpretación de los datos se realizó fundamentalmente desde una perspectiva cualitativa ya que esta permite obtener más que el dato contable, la variedad y profundidad

de la información que sirva para caracterizar la situación problemática en sus más pequeños detalles y matices. La perspectiva cualitativa no se queda en un mero análisis estadístico, fenomenológico, sino que va a la esencia misma de los problemas que se presentan. Como método de integración se empleó la triangulación de las fuentes de datos, con el objetivo de corroborar si el fenómeno sigue siendo el mismo en otros momentos y espacios, cuando las personas interactúan de manera diferente.

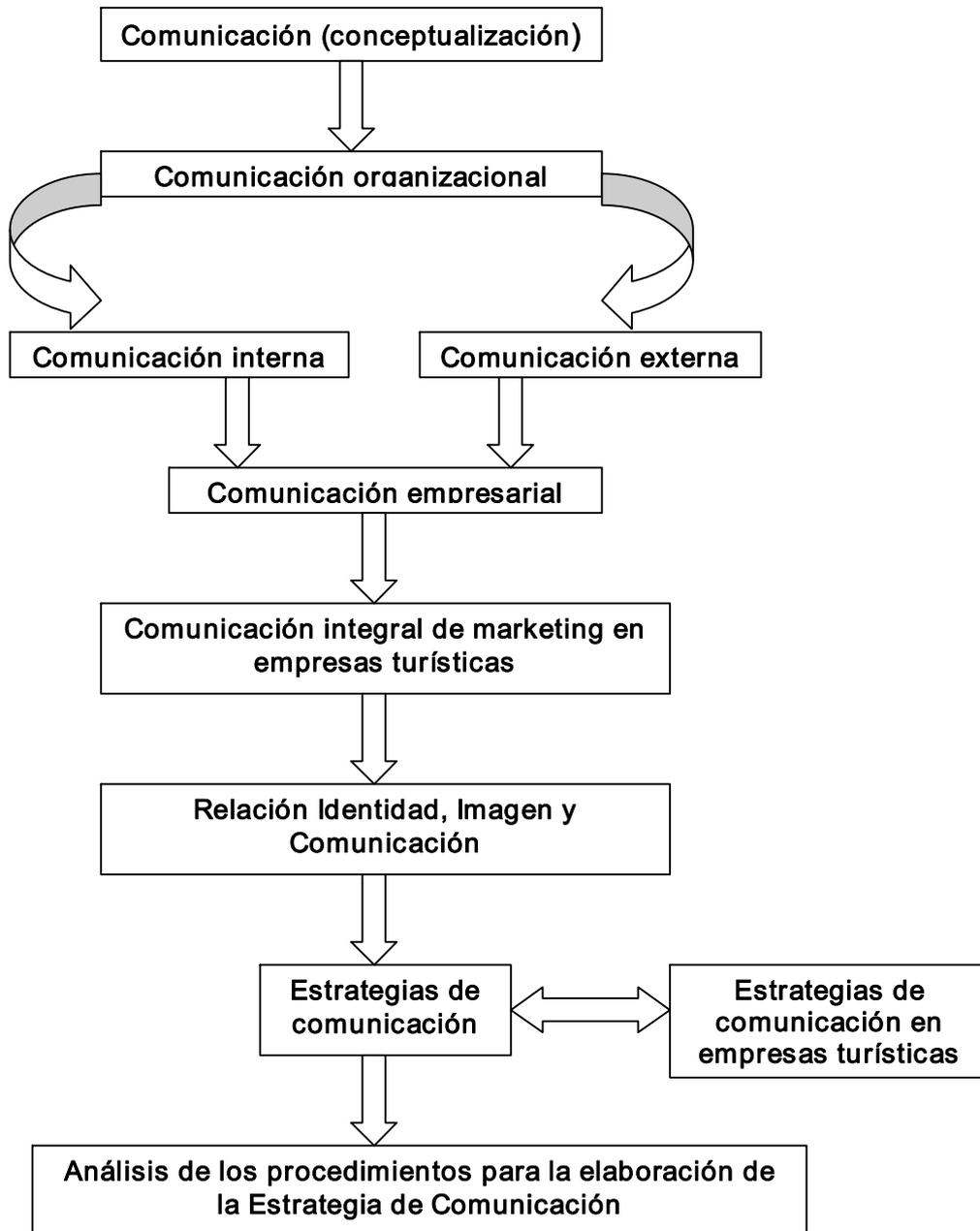
10. Principios éticos

Durante el desarrollo de la *investigación* se tomará o se tomó en cuenta el «*código de ética de la investigación*», con el objetivo de velar por el bienestar, tanto del investigador como de la institución que se analiza o que se analizó en la investigación. En el transcurso de la investigación se articularán o se articularon valores tales como la honestidad, objetividad, privacidad y responsabilidad con el fin de lograr una relación armónica entre cada una de las personas y organismos implicadas en la investigación.

11. Etapas de la investigación

La *investigación* se desarrolló en *dos etapas* fundamentales, la *primera* fue una etapa *diagnóstico* donde se constató el estado real de los procesos comunicativos en la Empresa de Transporte Turístico (Transtur) de Villa Clara, en relación con el estado ideal, es decir, aquel que se aspira obtener. En esta primera etapa se reconocieron e identificaron definiciones, percepciones, comportamientos, actitudes, frecuencia de las comunicaciones, canales más utilizados, mensajes más frecuentes y calidad de la relación. En la *segunda etapa* se diseñó una *estrategia de comunicación* en función de mejorar el posicionamiento en el mercado nacional e internacional mediante mensajes comunicativos orientados hacia todos los públicos de una forma planificada y coherente, acorde con la imagen ideal que se desea alcanzar.

Anexo 2: Hilo Conductor del Marco Teórico Referencial



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Conceptos de comunicación desde un enfoque unidireccional-transmisivo

No	Año	Autor	Enfoque unidireccional-transmisivo
1.	1943	Hovland	“La comunicación es el proceso por medio del cual el individuo (el comunicador) transmite estímulos (generalmente símbolos verbales) para modificar el comportamiento de otros individuos (perceptor)”
2.	1954	Osgood	“Tenemos comunicación siempre que una fuente emisora influencia a otro -el destinatario- mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga.”
3.	1964	Berelson y Steiner	“el acto o proceso de que generalmente consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras.”
4.	2000	Muriel y Rota	“es el proceso mediante el cual un mensaje es transmitido de una fuente a un receptor con la intención de afectarlo. Dicho receptor, a su vez, da respuesta al emisor mediante la retroalimentación.”
5.	2004	Trelles	“es la transferencia de información y su comprensión; la transmisión de ideas, hechos, sentimientos y valores: el establecimiento de un contacto con otros cuyo objetivo fundamental consiste en que el receptor entienda el mensaje tal y como lo desea el emisor”.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Conceptos de comunicación desde un enfoque bidireccional-participativo

No	Año	Autor	Enfoque bidireccional-participativo
1.	1973	D.K. Berlo	“es un proceso por medio del cual se comparte y se rescata lo “común” entre fuente y receptor en el intercambio de mensajes. A través del uso de símbolos y significados comunes, se lograrán la empatía y la comprensión mutuas”. (D.K. Berlo
2.	1981	Beltrán	“el proceso de interacción social democrática basada en el intercambio de signos por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación.”
3.	2003	Perelló	“es un proceso social de significación e intercambio de mensajes, por el que los hombres se identifican, se influyen y se orientan a un fin social determinado.”
4.	2004	Calviño	“es el sistema de interacciones entre personas, que actúa como sistema abierto y móvil para garantizar la posibilidad de distribución y redistribución de las funciones participantes, el intercambio de roles durante la solución del problema, la cooperación o contraposición mutua, la corrección, y que transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre sus participantes”.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Conceptos de comunicación organizacional desde diferentes enfoques

No.	Año	Autor	Concepto	Enfoque
1.	1964	Redding y Sanborn	“el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización.”	Enfoque mecánico
2.	1966	Katz y Khan	“el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización.”	Enfoque psicológico
3.	1968	Thayer	“flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización.”	Enfoque sistémico.
4.	1972	Witkin y Stephen	“aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización.”	Enfoque sistémico
5.	1973	Haney	“la coordinación de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas.”	Enfoque psicológico
6.	2000	Muriel y Rota	“el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional.”	Enfoque sistémico
7.	1997	Fernández Collado	“es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio”	Enfoque sistémico

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Definiciones de estrategia según varios autores

No.	Año	Autor	Concepto
1.	1962	Chandler	La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, la adopción de políticas y cursos de acción correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas
2.	1976	Ansoff	La estrategia de negocios es la amplia colección de reglas y guías de decisión que definen el alcance de un negocio y la dirección del crecimiento.
3.	1979	Abell y Hammond	El proceso continuo de establecimiento de objetivos a partir del análisis de la situación interna y externa de la empresa y de las estrategias para su consecución
4.	1981	Stoner	La estrategia es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión.
5.	1984	Glueck	La estrategia es un plan unificado, amplio e integrado diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean logrados.
6.	1984	Menguzzato y Renaut	En las estrategias están implícitos los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, afín de lograr la inserción óptima de esta en el medio socio-económico.
7.	1985	Mintzberg	La estrategia es un patrón en una corriente de acciones o decisiones.
8.	1986	Vázquez	El camino escogido para alcanzar un objetivo determinado con vista a los recursos con que cuenta la organización, tal como se define por un conjunto de metas y directrices principales, recibe el nombre de estrategia.
9.	1987	Gárciga	La estrategia es el conjunto de acciones generales para el logro de objetivos amplios. De hecho, la estrategia implica la determinación de objetivos globales y la definición de políticas principales en cuanto a la utilización y orientación futura de los recursos; también está asociada a la orientación que da una organización a sus actividades fundamentales.
10.	1987	Besseyre	La estrategia se percibe ante todo como un proceso de dirección de la empresa, orientador de la evolución de la empresa durante un plazo de tiempo, siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas: la elaboración y la

			aplicación.
11.	1990	Porter	La estrategia es la fórmula de base ancha para la forma en que el negocio va a competir, cuáles deben ser sus metas y qué políticas se necesitan para llevar a cabo esas metas. La esencia de la formulación de la estrategia competitiva es relacionar la compañía a su medio
12.	1991	Gárciga	Es un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro, que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre y cómo la empresa con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor forma posible en él, en pos del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos
13.	1991	Quinn	La estrategia es el patrón que integra las metas, políticas y secuencias de acción importantes dentro de un todo coherente.
14.	1998	Arellano	La estrategia es una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos.
15.	2001	Tigani	Estrategia es el arte de dirigir, para alcanzar un objetivo.
16.	2001	Muñiz	Estrategia es la selección, definición y aceptación de un curso de acción futuro que permita, a partir de los objetivos previamente establecidos, optimizar el uso de los recursos en el proceso de logro de los mismos.
17.	2005	Portal y col	Se trata de planear acciones racionalmente interrelacionadas en busca de un objetivo a corto, mediano o largo plazo, que contribuya a alcanzar los propósitos de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez del Rey, 2006, pp.11-14

Anexo 7: Características diferenciales del turismo con respecto al producto tangible

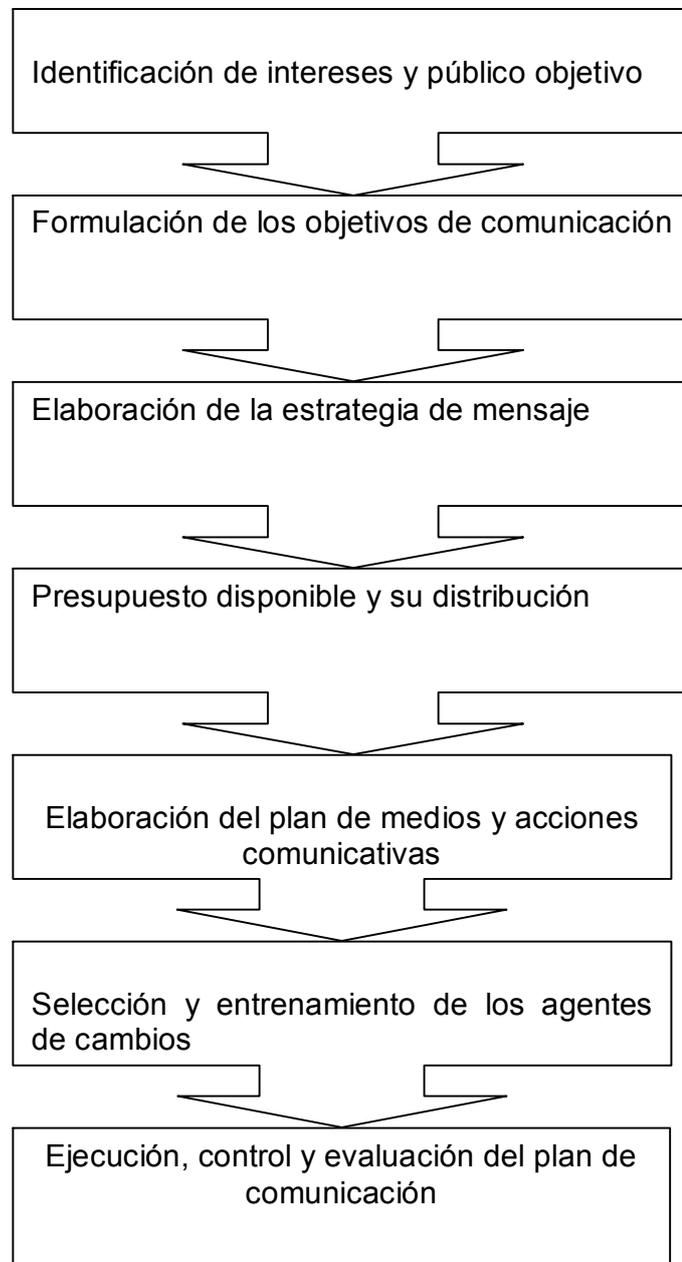
Intangibilidad	Significa que no puede ser percibido por los sentidos, que no se puede formar una imagen o representación mental del mismo.
Inseparabilidad	Implica que no pueden separarse de quien los presta. Producción va unida al consumo.
Variabilidad	El producto turístico intercambio presenta mayor variabilidad que en un producto tangible. Por lo que la heterogeneidad en la prestación de los servicios
Caducidad	Si no se usan en el momento en que están disponibles no pueden guardarse o almacenarse para ser utilizados posteriormente.
Estacionalidad y fluctuaciones de la demanda.	No es estable en el año, establece períodos de altas y bajas.
Interdependencia	Se interrelacionan entre sí varias empresas dependiendo unas de las otras.

Fuente: Serra, 2003, p.59

Anexo 8: Procedimiento para elaborar el plan de comunicación global según el IRCOM

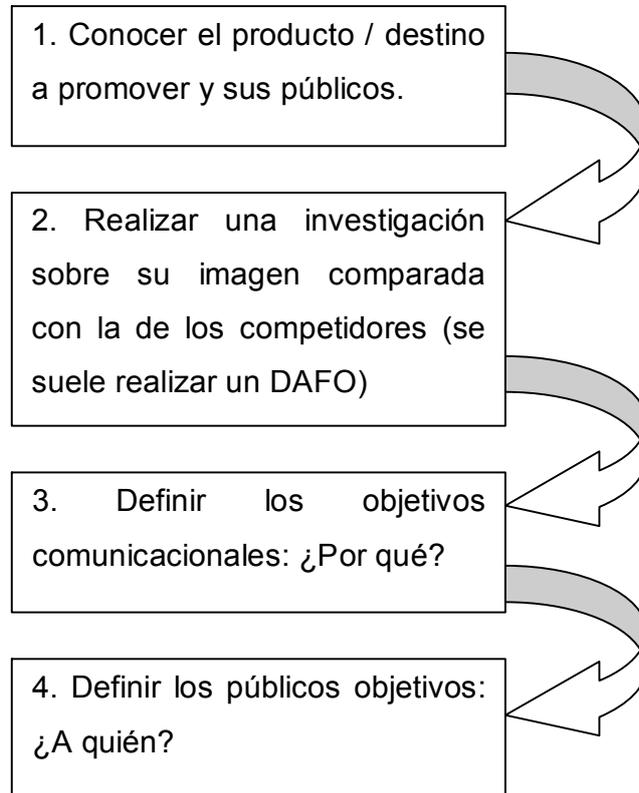
Fuente: IRCOM, 1994, p.78

Anexo 9: Procedimiento para elaborar el plan de comunicación global según Cardoso



Fuente: Cardoso, 2002, p.8

Anexo 10: Procedimiento para elaborar el plan de comunicación según Isabel Milio.



Pasos a seguir:

1. Elaboración de mensajes: Qué
 - Principal contenido, tono y estilo.
2. Selección de medios: Cómo
 - Elaborar listado de objetivos y públicos para saber lo que queremos conseguir en relación con cada uno de nuestros públicos.
 - Redactar briefings para cada una de las acciones previstas.
 - Planificación temporal.
 - Estimación de presupuesto.

Fuente: Milio, 2004, p.184

Anexo 11: Procedimiento para elaborar el plan de comunicación integral según la Dirección de Comunicación del MINTUR

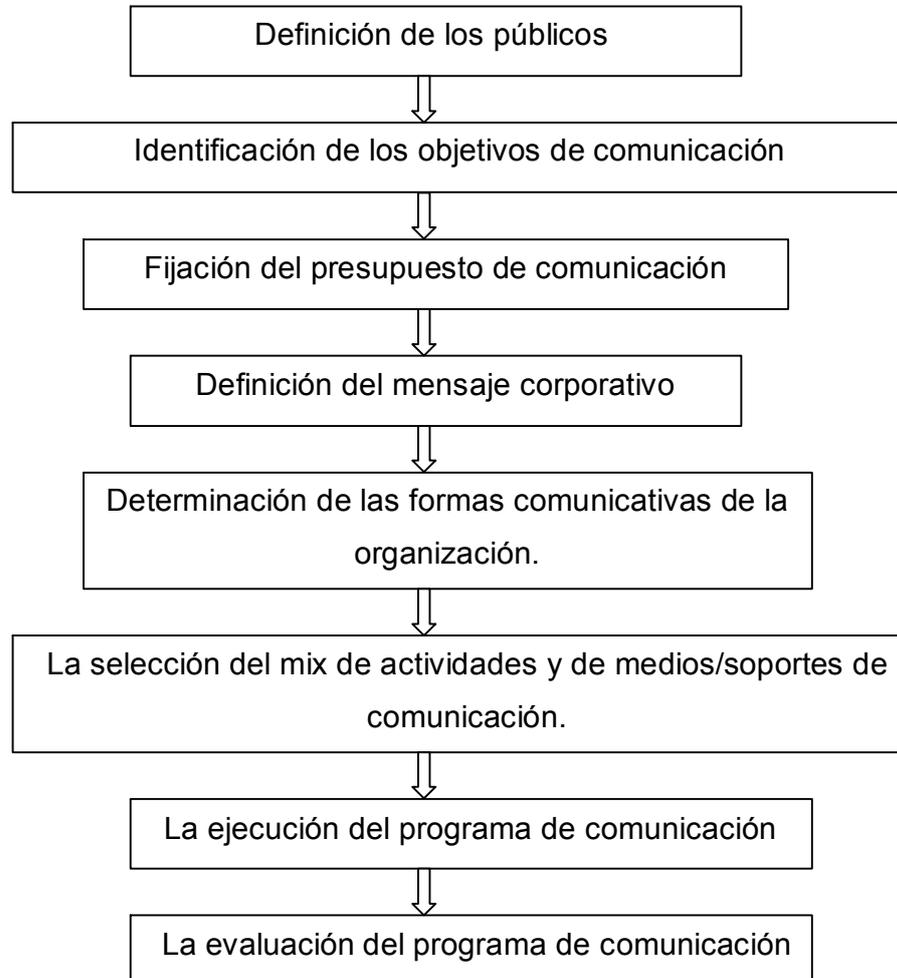
1. Objetivo de comunicación.
2. Públicos objetivos.
3. Elaboración del plan de acciones según la tabla siguiente:

Acción	Objetivo	Público	Tiempo de realización	Responsable	Presupuesto desglosado

4. Propuesta de métodos para el seguimiento y evaluación de las acciones propuestas.

Fuente: Dirección de comunicación del MINTUR, 2005.

Anexo 12: Procedimiento para elaborar el plan de comunicación global según Paul Capriotti



Fuente: Capriotti, 2005, p.219

Anexo 13: Procedimiento para el diagnóstico de la comunicación empresarial en entidades turísticas

Paso I. Formación del grupo de diagnóstico.

I.1 Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable como premisa fundamental, crear un grupo que se dedique a esta actividad; el mismo deberá estar integrado por expertos, conocedores de la actividad de marketing, de la producción y/o los servicios turísticos y licenciados en turismo.

I.2 Es importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de la dirección y los especialistas de mercadotecnia.

I.3 El equipo deberá capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales y técnicas para desarrollar diagnósticos.

Paso II. Elaboración del cronograma. Es recomendable elaborar un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, donde se refleje la fecha en que se realizará cada paso, de modo que permita la coordinación necesaria del tiempo del investigador para efectuar el diagnóstico.

Paso III. Ejecución del diagnóstico.

Principios básicos:

1. Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción.
2. Cada uno de los aspectos contemplados se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias.
3. Se clasificarán los problemas detectados en internos o externos, especificando el nivel de dirección donde tienen solución y determinando si son problemas de carácter objetivo o subjetivo. La clasificación de los problemas en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad de lograr despejar los provenientes del entorno y garantizar la profundidad del estudio.

III.1 Caracterización general del objeto de estudio: Esta caracterización permite familiarizar al equipo de diagnóstico con la entidad transportista y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes.

III.2 Directrices del área de mercadotecnia: Investigar los objetivos que persigue la actividad de mercadotecnia y la política de comunicación a la que obedece, aún cuando no

sean explícitos, pues sirven de referencia para evaluar la realidad de la actividad de comunicación en el área de marketing.

III.3 Funcionamiento óptimo: Determinar, de acuerdo con éstas políticas y objetivos, las características generales y niveles de desempeño que idealmente debería poseer y alcanzar la actividad de comunicación empresarial.

III.4 Capacidad de respuesta: Significa investigar si existen recursos tanto humanos como materiales y circunstancias ambientales que permitan que efectivamente se alcance este desempeño. Esto nos da una medida acerca de la importancia que en dicha institución se le adjudica a la actividad de comunicación empresarial.

III.5 Funcionamiento real: Investigar las características y nivel de desempeño de la actividad de comunicación empresarial. Incluye:

III.5.1 Investigación de la planificación de la comunicación: Es conveniente analizar si existe o no esta planificación y en qué consiste.

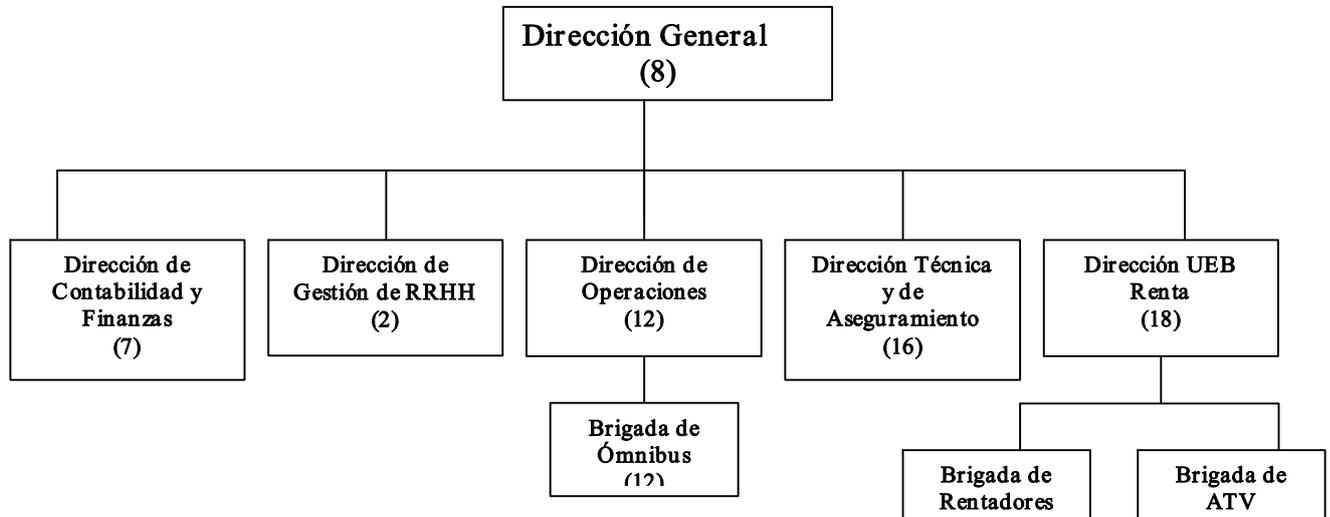
III.5.2 Comunicación interna y externa: Se investigarán todas las actividades y acciones diseñadas prepositivamente o no para encauzar la comunicación interna y externa y el nivel de público al que se dirigen. Se recomienda en la obtención de la información, el uso de los métodos y técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa.

Paso IV. Elaboración del informe de diagnóstico

Esta fase representa el último paso; materializa todo el resto del proceso de diagnóstico permitiendo que los resultados y conclusiones sean lo suficientemente claros y concretos como para posibilitar tomar acciones correctivas relacionadas con la actividad en cuestión.

Fuente: Sacerio y Martínez, 2006

Anexo 14: Organigrama de la estructura organizativa de la Sucursal Transtur Villa Clara



Fuente: Informe del Departamento de Recursos Humanos Transtur SA. 2010

Anexo 15: Misión y Visión de la Sucursal Transtur de Villa Clara

Misión: Prestamos el servicio de transporte terrestre de pasajeros en el territorio nacional, con proyección a mercados internacionales; a través de un talento humano competente y motivado, con un moderno parque automotor y la mejor infraestructura física, logística y tecnológica, que nos permite ofrecer a nuestros clientes excelente calidad en el servicio.

Visión: Somos la primera sucursal de transporte de pasajeros en el territorio nacional, posicionamos nuestra imagen en el mercado internacional, mediante un Sistema de Gestión de la Calidad certificado y mejorado continuamente, permitiéndonos demostrar que somos una organización de futuro.

Fuente: Informe del Departamento de Recursos Humanos, Transtur SA. 2010

Anexo 16: Proveedores de la Sucursal Transtur de Villa Clara

Proveedores	Productos
Cupet	Derivados de petróleo
CUBA METALES	Los lubricantes y otros productos
ITH	Insumos
COPEXTEL y CIMEX	Materiales de oficina, ropa y calzado
FINCIMEX	Combustible
GASES INDUSTRIALES	Oxígeno y Acetileno
CUBAPARTES	Piezas y Agregados
Suministradora del Grupo Empresarial Transtur S.A	mantenimiento y piezas de repuesto
SERVISA	Garantiza la alimentación de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia a partir de datos ofrecidos por el Departamento Económico, Transtur SA. 2010

Anexo 17: Objetivos estratégicos de la Sucursal Transtur de Villa Clara

No.	Objetivos 2010-2013	Período cumplimiento	Responsable
1.	Cumplir el plan de entregas al Ministerio de Turismo		
	1.1 Incrementar en 1% anual el presupuesto de ingresos con relación al 2009.	2011-2012-2013	Director General
	1.2 Cumplir con el presupuesto de gastos indicado para cada año.	2011-2012-2013	Director General
	1.3 Mejorar la eficiencia de la empresa, logrando alcanzar un crecimiento de la utilidad de 1% anual y un costo de 0.916 por peso de ingreso.	Anual	Director General
	1.4 Mantener y disminuir el ciclo de cuentas por cobrar a 52 días.	Mensual	Director Dirección de Contabilidad y Finanzas
2.	Cumplir con el presupuesto de gastos de portadores energéticos		
	2.1 Exigir el cumplimiento de lo establecido en la Resolución 117 y las orientaciones dadas por el país en materia de ahorro energético.	Mensual	Directores de las Unidades Empresariales de servicios de ómnibus
	2.2 Alcanzar y mantener el consumo de combustible en los ómnibus de 4.24 litros por kilómetros.	Mensual	Director Unidad Empresarial de Base de Servicios de ómnibus
	2.3 Controlar el índice de costos de combustible de renta de 0.727 centavos.	Mensual	Director Unidad Empresarial de Base de Servicios de Renta
	2.4 Controlar el consumo de electricidad.	Mensual	Director Unidad Empresarial de Base de Servicios de ómnibus
	2.5 Exigir el cumplimiento de lo establecido en la Resolución 64/2005 del Mintur en materia de portadores energéticos.	Mensual	Directores de las Unidades Empresariales de servicios de ómnibus y de renta

	2.6 Cumplir con el parte de combustible y electricidad, así como la entrega correcta y en tiempo del Modelo 5073 del MEP	Diario y mensual	Directores de las Unidades Empresariales de servicios de ómnibus y de renta
3.	Consolidar el Perfeccionamiento Empresarial en la empresa		
	3.1 Cumplir con el cronograma planificado en el expediente del Perfeccionamiento Empresarial.	2010	Director General
4.	Avanzar en la gestión integral del Capital Humano		
	4.1 Aplicar los sistemas de pago aprobados abarcando a todos los trabajadores.	2010	Director General
	4.2 Mantener el nivel de ausentismo por debajo del 1%	2012	Director General
	4.3 Incrementar las acciones de capacitación en un 3% cada año	Anual	Director General
	4.4 Elevar la eficiencia en el trabajo con los cuadros y las reservas y lograr al menos 2 reservas por cuadro	2010	Director General
5.	Implantar el Sistema de Gestión de la Calidad en la Empresa integrando la Gestión del Medio Ambiente y de Seguridad y Salud del Trabajo, con vistas a la certificación de nuestros servicios de acuerdo con las normas ISO 9000-14000-18000		
	5.1 Desarrollar y aplicar el Programa de Calidad en la Empresa de forma permanente.	Permanente	Director General
	5.2 Sistematizar los mecanismos de Control de la Calidad y determinación de los costos de No Calidad	Permanente	Director General
	5.3 Evaluar sistemáticamente las necesidades y expectativas de los clientes, logrando la Mejora Continua.	Permanente	Director General
	5.4 Instrumentar las Auditorias al Sistema de Gestión de la Calidad de forma sistemática según lo planificado	2010-2011-2012-2013	Director General

	5.5 Implantar los Requisitos de Calidad para todos los puntos de contacto y los puestos claves de negocio.	2010	Director General
6.	Cumplir el plan de ventas de cada año.		
	6.1 Aumentar la gestión de comercialización con las empresas que operan en Moneda Librementemente Convertible.	2011-2012-2013	Director General
	6.2 Mantener una coordinación efectiva con las AAVV y lograr incrementar los niveles de opcionales, así como otras posibilidades de viajes, renta de equipos que posibilite un incremento en los servicios.	2011-2012-2013	Director General
7.	Cumplir con los Indicadores principales del Plan Técnico aprobado.		
	7.1 Lograr un coeficiente de disponibilidad técnica en ómnibus de 0.84% y renta de 0.87%.	2010-2011-2012	Director Dirección Técnico, Aseguramiento y Talleres.
	7.2 Cumplir los ciclos de Mantenimiento Técnico a los equipos automotores, equipos de garaje.	2010-2011-2012	Director Dirección Técnico, Aseguramiento y Talleres.
	7.3 Cumplir con los ciclos de entrega a la economía de los equipos automotores.	2010-2011-2012	Director Dirección Técnico, Aseguramiento y Talleres.
	7.4 Cumplir las normas de durabilidad de neumáticos y baterías.	2010-2011-2012	Director Dirección Técnico, Aseguramiento y Talleres.
	7.5 Garantizar el suministro adecuado de aseguramiento para el transporte automotor que garantice el coeficiente de dispersión técnica planificado.	2010-2011-2012	Director Dirección Técnico, Aseguramiento y Talleres.
	7.6 cumplir los indicadores de cobertura y rotación de inventarios planificados.	2010-2011-2012	Director Dirección Técnico, Aseguramiento y Talleres.
8.	Elevar los niveles de seguridad, protección y preparación para la defensa.		

	8.1 Cumplir con los requisitos establecidos en la Resolución No. 3 del Vicepresidente del Consejo de Defensa Nacional para otorgar la condición de Listo para la Defensa.	2010	Director General
	8.2 Reevaluar los diseños de los planes de seguridad y protección existente en la empresa, actualizándolo y poniéndolo a tono con la situación, estudiar las vulnerabilidades y proponer modificaciones necesarias.	2010	Director General
9.	Mantener un chequeo sistemático y efectivo sobre el cumplimiento del plan de prevención, que permita elevar a niveles de seguridad y protección y evitar hechos delictivos.		
	9.1 Analizar en los Consejos de Dirección el cumplimiento del Plan de Prevención, delito, corrupción e ilegalidades.	2010-2011-2012	Director General
	9.2 Actualizar en el plan de prevención de manera inmediata cualquier situación que amerite su chequeo.	2010-2011-2012	Director General

Fuente: Dirección de Transtur SA. 2010

Anexo 18: Política Comercial Corporativa del Grupo Empresarial Transtur S.A

El Grupo Empresarial de Transporte Turístico Transtur S.A comercializa sus productos y servicios en función de las necesidades del mercado y de las potencialidades del destino, de forma tal que se distingue por la relación calidad precio que aplica y por la acción y por la acción coordinada de sus sucursales en todo el país, con el objetivo de elevar el nivel de motivación y satisfacción de los clientes, e incrementar las ventas y beneficios mutuos.

Fuente: Expediente Comercial de la Sucursal Villa Clara, Grupo Transtur S.A, 2005

Anexo 19: Política de Comunicación Corporativa del Grupo Empresarial de Transporte Turístico Transtur S.A

El Grupo Empresarial de Transporte Turístico Transtur S.A, basado en elementos tales como la imagen institucional, la cultura organizacional, el diseño gráfico, la publicidad, las comunicaciones de marketing, las relaciones públicas, las relaciones con la prensa, con los proveedores, con las instituciones del Estado, entre otros y haciendo uso de todas las técnicas, herramientas y medios de comunicación; garantiza la salvaguardia de la reputación de la organización, asegura la vigilancia sobre la imagen institucional y diseña la estrategia de comunicación en función del posicionamiento deseado, coordinado y supervisando su ejecución.

Fuente: Expediente Comercial de la Sucursal Villa Clara, Grupo Transtur S.A, 2005

Anexo 20: Acciones de fidelización establecidas por el Grupo Empresarial Transtur S.A para los Clientes Plus

1. Liquidación del vehículo hasta cinco horas después sin cobro de horas extras
2. Derecho al servicio a disposición, o sea entrega del auto en el lugar deseado por el cliente.
3. Prioridad en la atención en el servicio.
4. Derecho al primer conductor adicional gratis.
5. No cobro de Drop Off; no cobro de las penalidades por negligencia en el servicio de Atención Técnica en la Vía (Llave extraviada u olvidada dentro del auto, batería descargada por dejar las luces encendidas).

Fuente: Expediente Comercial de la Sucursal Villa Clara, Grupo Transtur S.A, 2005

Anexo 21: Guía de entrevista para especialista comercial

1. ¿Qué es, para usted, la actividad comercial?
2. ¿A qué área/departamento usted se supedita directamente?
3. ¿Qué funciones desarrolla usted como especialista comercial en su entidad?:
4. ¿Participa en los consejos de dirección de su entidad?
5. ¿Sostiene contactos con los especialistas de comunicación de los niveles superiores?
6. ¿Hacia qué públicos dirige usted cotidianamente la actividad de comunicación como especialista comercial en su entidad?
7. ¿Qué actividades realiza usted con cada uno de estos públicos?
8. ¿Cuenta usted con presupuesto para realizar actividades de comunicación en su entidad?
9. ¿En qué esferas se invierte este presupuesto en su entidad?
10. ¿En su entidad se trabaja acorde a un plan de comunicación?
11. ¿Asesora usted a la dirección y a los empleados en cuestiones de comunicación y atención al cliente?
12. ¿Tiene posibilidades de superación en materia de comunicación?
13. ¿Cómo valoraría el estado general en el que se encuentra la comunicación empresarial en su entidad?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22: Guía de entrevista para Agencias de Viajes y Turoperadores

1. ¿Desde que año su empresa tiene relaciones comerciales con la Sucursal Transtur de Villa Clara?
2. ¿Sobre qué aspectos hacen referencia los principales mensajes intercambiados entre Transtur y su empresa?
3. ¿A través de qué canales se desarrolla la comunicación entre Transtur y su empresa?
4. ¿Con qué frecuencia se desarrolla la comunicación entre Transtur y su empresa?
5. ¿Cómo calificaría usted las relaciones profesionales entre Transtur y su empresa?
6. ¿Qué instrumentos de comunicación comercial aplica Transtur con su empresa?
7. ¿En qué consiste el uso de los mismos?
8. ¿Qué imagen tiene usted de Transtur?
9. ¿Qué nivel de información actualizada posee su empresa sobre los servicios turísticos que presta Transtur?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 23: Guía de entrevista para proveedores

1. ¿Desde que año su entidad tiene relaciones comerciales con la Sucursal Transtur de Villa Clara?
2. ¿Sobre qué aspectos hacen referencia los principales mensajes intercambiados entre Transtur y su empresa?
3. ¿A través de qué canales se desarrolla la comunicación entre ambas partes?
4. ¿Con qué frecuencia se desarrolla la comunicación entre Transtur y su empresa?
5. ¿Cómo calificaría usted las relaciones profesionales entre Transtur y su entidad?
6. Qué opinión tiene usted de Transtur como cliente de su producto o servicio.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 24: Cuestionario para directivos

Estimado(a) compañero(a):

Como parte de una investigación que se está desarrollando por el Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central Marta Abreu de las Villas sobre el estado actual de la comunicación empresarial en la Sucursal Transtur de Villa Clara necesitamos de su gentil colaboración al contestar el presente cuestionario.

Demás está decirle lo importante que resultan sus criterios para el estudio, dado el activo papel que desempeñan los directivos en la materialización de las estrategias comunicativas de una empresa.

Sus criterios sólo serán empleados en aras de acercarnos lo más posible a la realidad actual de este fenómeno, por lo que no poseen carácter público.

Agradecemos de antemano su sincera colaboración.

Años que ha laborado en el sector turístico: _____

Años que ha laborado como directivo en su instalación: _____

1. ¿Qué entiende usted por comunicación empresarial?

2. ¿Usted como directivo con quién requiere comunicarse para desempeñar sus funciones?

(Marque con una X la opción u opciones que se corresponda con su criterio):

- a) ____ Subordinados
- b) ____ Otras áreas de la empresa.
- c) ____ Públicos externos

2.1 Pudiera referir hacia qué aspectos enfoca sus mensajes con cada uno de estos públicos en específico.

a) Con los subordinados:

-
-

b) Con otras áreas de la empresa:

-
-

c) Con Públicos externos:

-
-

2.2 ¿Qué canales, vías, soportes o estrategias emplea para comunicarse con su público interno y externo? (Por favor marque con una X las que utiliza con su público interno y con dos XX las que utiliza con su público externo).

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Reuniones | <input type="checkbox"/> Teléfono |
| <input type="checkbox"/> Asambleas | <input type="checkbox"/> Correo electrónico |
| <input type="checkbox"/> Entrevistas | <input type="checkbox"/> Intranet |
| <input type="checkbox"/> Matutinos | <input type="checkbox"/> Encuentros informales |
| <input type="checkbox"/> Rumores | <input type="checkbox"/> Buzones quejas y sugerencias |
| <input type="checkbox"/> Murales | <input type="checkbox"/> Boletín |
| <input type="checkbox"/> Cartas | <input type="checkbox"/> Celulares |
| <input type="checkbox"/> Contratos | <input type="checkbox"/> Beepers |
| <input type="checkbox"/> Circulares | <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles? |

2.3 En caso de que usted requiera comunicarse con públicos externos como parte de sus funciones laborales, pudiera mencionar quiénes son éstos.

2.4 ¿Aplica algún mecanismo para obtener retroalimentación de las comunicaciones efectuadas por usted?

- a) Si
b) No

2.4.1 En caso positivo, ¿En que consisten dichos mecanismos?

3. Conoce usted si existe en su empresa una política de comunicación.

- a) Si existe
b) No existe
c) No tengo conocimiento

4. La comunicación tanto hacia el interior de la empresa como hacia el exterior se ejecuta de manera:

- a) Planificada
b) Espontánea

4.1 En caso de que sea planificada en que consiste esta planificación.

5. ¿Se elabora en la empresa un presupuesto para invertir en comunicación?

a) Si

b) No

5.1 Considera usted importante su realización. ¿Por qué?

6. En su opinión, ¿Qué funciones cumple la comunicación en una empresa?

7. Se considera la comunicación empresarial un elemento estratégico dentro de la empresa

a) Si

b) No

7.1 Según sea su respuesta, ¿por qué?

8. ¿Cómo se desarrolla la comunicación interna en la empresa? (Marque con una X las opciones que se correspondan con su criterio):

Los mensajes son emitidos por la Dirección hacia los directores de áreas y éstos transmiten los mensajes hacia los empleados.

Los trabajadores se sienten comprometidos con la dirección.

Existen factores que impiden el desarrollo fortuito de una buena comunicación.

Existe una estrecha comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.

A los trabajadores no se les motivan en su puesto de trabajo.

A través de la comunicación con los trabajadores se logra alcanzar el objetivo deseado.

La comunicación consiste solo en instrucciones de trabajo.

Los trabajadores pertenecientes a un área de trabajo conocen los fallos y logros del resto de los departamentos de la empresa.

La comunicación se considera un factor de primer orden en el desarrollo organizacional.

___ Las soluciones de los problemas existentes parten de la Dirección y no se toma en consideración el criterio de los trabajadores.

___ En los mensajes emitidos en todos los niveles, se refuerza la identidad corporativa de la empresa, es decir, lo que realmente la empresa es (historia, cultura, valores, modos de hacer, costumbres, mitos).

___ La dirección se nutre de la información que emiten los empleados a sus superiores y éstos últimos a la Dirección.

___ Las informaciones nuevas que afectan a la empresa y sus trabajadores se conocen primero a través del rumor antes de que sean comunicadas por los directivos de la empresa.

___ Los trabajadores conocen las principales misiones, valores y objetivos trazados por la empresa.

___ La dirección conoce los criterios, opiniones y propuestas de sus trabajadores.

___ La comunicación se considera un elemento clave para establecer buenas relaciones con los diferentes públicos objetivos.

___ Se hace partícipe a los trabajadores de los problemas y deficiencias internas que enfrenta la empresa y se motiva a los mismos a colaborar en su solución.

8.1 ¿Desea referir algo más en relación a la comunicación interna en su empresa?

9. ¿Podiera usted mencionar qué estilo de dirección se desarrolla en la empresa?

- a) ___ Autocrático (La dirección asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones)
- b) ___ Liberal (La dirección delega en sus subordinados las decisiones que se deben tomar)
- c) ___ Participativo (La dirección toma la decisión final, pero antes utiliza la consulta y analiza los criterios dados por sus subordinados)

9.1 ¿Está usted de acuerdo con el mismo?

- a) ___ Si
- b) ___ No

10. ¿Qué opinión tiene usted de Transtur como entidad turística?

10.1 ¿Transmite usted ese criterio en sus comunicaciones con el público interno y externo?

- a) ___ Si
- b) ___ No

10.2 Pudiera usted mencionar tres consecuencias del comportamiento anterior.

Ventajas de comunicar una imagen positiva

-
-

Desventajas de comunicar una imagen negativa

-
-

11. ¿Existe en la entidad un Manual de Identidad Corporativa que guíe como debe proyectarse hacia los públicos externos?

- a) Si existe
- b) No existe
- c) No tengo conocimiento

11.1 Se actúa acorde a dicho Manual

- a) Si
- b) No

12. ¿Tiene posibilidades de superación/capacitación en su entidad en materia de comunicación” ?

(Marque con una X):

- a. Sí.
- b. No (Pase a la pregunta 13).

12.1 Si su respuesta es positiva, ¿podría mencionar los cursos/seminarios u otras opciones que se despliegan al respecto?:

-
-

13. ¿Cómo valoraría el estado general en el que se encuentran actualmente las comunicaciones en su instalación? (Marque con una X la opción que se corresponda con su criterio):

- a. Deplorable
- b. Regular
- c. Aceptable
- d. Óptimo

13.1 ¿En qué aspectos se basa para afirmar lo anterior?:

Fuente: Elaboración propia

Anexo 25 Cuestionario para trabajadores de front line

Estimado(a) compañero(a):

Como parte de una investigación que se está desarrollando por el Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central Marta Abreu de las Villas sobre el estado actual de la comunicación empresarial en la Sucursal Transtur de Villa Clara, necesitamos de su gentil colaboración al contestar el presente cuestionario.

Demás está decirle lo importante que resultan sus criterios para el estudio, dado el activo papel que desempeñan los trabajadores en la materialización de las estrategias comunicativas de una empresa.

Sus criterios sólo serán empleados en aras de acercarnos lo más posible a la realidad actual de este fenómeno, por lo que no poseen carácter público.

Agradecemos de antemano su sincera colaboración.

Años que ha laborado en el sector turístico: _____

Años que ha laborado en su instalación: _____

1. ¿En su opinión cómo se desarrolla la comunicación dentro de Transtur? (Marque con una X las opciones que se correspondan con su criterio):

___ Todas las informaciones que recibe son transmitidas por su superior.

___ La relación que existe entre usted y su superior lo compromete a trabajar con esfuerzo.

___ Existen factores que le impiden el desarrollo de una buena comunicación con su superior.

___ Se comunica regularmente con otras áreas de la empresa.

___ Se siente motivado en su puesto de trabajo.

___ Usted conoce los objetivos de la empresa y lo que debe hacer para cumplirlos.

___ La comunicación dentro del hotel consiste solo en instrucciones de trabajo.

___ Usted conoce los fallos y logros del resto de los departamentos de la empresa.

___ Recibe capacitación sobre la importancia de la comunicación dentro de la empresa.

___ Su superior le pide opinión sobre las posibles soluciones a problemas existentes en su área de trabajo.

___ Usted conoce sobre la historia de la empresa, los valores que deben desarrollarse, como debe comportarse, las tradiciones como colectivo laborales, etc.

___ Existen mecanismos establecidos para comunicarse con su superior.

___ Las informaciones nuevas que afectan a la empresa y a usted como trabajador las conoce primero a través del rumor antes de que le sean comunicadas por su superior.

___ Usted conoce las principales misiones, valores y objetivos trazados por la empresa.

___ La dirección conoce sus criterios, opiniones y propuestas.

___ Usted conoce los principales problemas y deficiencias internas que enfrenta la empresa y se siente motivado a colaborar en su solución.

2. En su opinión, ¿Cómo dirigen sus superiores?

a) ___ Sus superiores son los que toman las decisiones sobre lo que debe realizarse.

b) ___ Sus superiores permiten que sean los trabajadores los que tomen la decisión sobre lo que debe realizarse.

c) ___ Sus superiores toman la decisión final, pero antes consultan a los trabajadores y analizan sus criterios.

2.1 ¿Está usted de acuerdo con esa forma de dirección?

a) ___ Si

b) ___ No

3. ¿Qué canales, vías, soportes o estrategias emplean sus superiores para comunicarse con usted? (Marque con una X la opción u opciones que se correspondan con su criterio)

___ Reuniones

___ Asambleas

___ Entrevistas

___ Matutinos

___ Rumores

___ Murales

___ Cartas

___ Contratos

___ Circulares

___ Teléfono

___ Correo electrónico

___ Intranet

___ Encuentros informales

___ Buzones quejas y sugerencias

____ Otros. ¿Cuáles?

4. ¿Qué opinión tiene usted de Transtur como entidad turística?

4.1 ¿Transmite usted ese criterio en sus comunicaciones con los clientes?

a) ____ Si

b) ____ No

5. ¿Tiene posibilidades de superación/capacitación en su entidad en materia de comunicación? (Marque con una X):

a) ____ Sí.

b) ____ No

5.1 Si su respuesta es positiva, ¿podría mencionar los cursos/seminarios u otras opciones que usted ha recibido?:

6. ¿Está establecido en la entidad cómo debe ser su comportamiento con los clientes para lograr la satisfacción de éstos con el producto ofertado y que repitan la visita?

a) ____ Si

b) ____ No

c) ____ No lo sé

6.1 Si su respuesta es positiva, ¿qué aspectos incluyen dicho comportamiento?

a) ____ Vestuario

b) ____ Expresiones a utilizar en sus conversaciones con los clientes

c) ____ Gestos

7. ¿Que acciones desde el punto de vista personal usted realiza para que el cliente se sienta satisfecho y repita su visita?

8. Por favor, termine la idea:

Las comunicaciones entre los trabajadores de Transtur son.....

Las comunicaciones entre usted y su superior se basan en.....

Las comunicaciones que se establecen con los clientes permiten.....

Fuente: Elaboración propia

Anexo 26: Cuestionario para clientes extranjeros

Estimado(a) cliente:

Como parte de una investigación que se está desarrollando sobre el estado actual de la comunicación de marketing en la Sucursal Transtur de Villa Clara, necesitamos de su gentil colaboración al contestar el presente cuestionario.

Demás está decirle lo importante que resultan sus criterios para el estudio, dado el activo papel que desempeñan los clientes en la elaboración de las estrategias comunicativas de una empresa.

Sus criterios sólo serán empleados en aras de acercarnos lo más posible a la realidad actual de este fenómeno, por lo que no poseen carácter público.

Agradecemos de antemano su sincera colaboración.

1. ¿Cómo ha organizado usted su viaje para visitar Cuba?

- A través de un turoperador
- A través de una agencia de viajes
- On line
- Por su propia cuenta

2. ¿Cómo ha conocido a Transtur de Villa Clara? (Marque con una X la opción que corresponda)

- Guías turísticas
- Revistas especializadas
- Agencia de Viaje
- Internet
- Opiniones de amigos y familiares
- Otros. Especifique cuál:

3. Por favor, requerimos de su ayuda para evaluar los servicios prestados por Transtur. (Marque con la letra según corresponda con su grado de satisfacción):

(A) Alto (M) Medio (B) Bajo

Profesionalidad del personal

Amabilidad

Servicio rápido

Limpieza de los vehículos

Variedad y calidad de la oferta de autos.

Evaluación general de la calidad

Seguridad

Puntualidad

Relación calidad-precio

Repetiría su visita

4. Servicios utilizados:

___ Ómnibus

___ Autos

5. Sugerencias

Fuente: Elaboración propia

Anexo 27: Cuestionario para clientes nacionales

Estimado(a) cliente:

Como parte de una investigación que se está desarrollando sobre el estado actual de la comunicación de marketing en la Sucursal Transtur de Villa Clara, necesitamos de su gentil colaboración al contestar el presente cuestionario.

Demás está decirle lo importante que resultan sus criterios para el estudio, dado el activo papel que desempeñan los clientes en la elaboración de las estrategias comunicativas de una empresa.

Sus criterios sólo serán empleados en aras de acercarnos lo más posible a la realidad actual de este fenómeno, por lo que no poseen carácter público.

Agradecemos de antemano su sincera colaboración.

1. ¿Cómo conoció usted sobre los servicios que presta Transtur? (Marque con una X la opción que corresponda)

- Guías turísticas
- Folletos turísticos
- Revistas especializadas
- Agencias de Viajes
- Internet
- Plegables
- Suelos lanzados por la empresa en la ciudad
- A través de los puntos de renta.
- Opiniones de amigos y familiares
- Videos promocionales.
- Comentarios de trabajadores de la empresa.
- Otros. ¿Cuáles?

2. ¿Se siente satisfecho con los servicios recibidos?

- a) Si
- b) No

3. ¿Qué aspectos considera usted que deben mejorarse para brindar un servicio acorde a sus exigencias?

- a) Variedad y calidad de la oferta de autos.
- b) Rapidez en el servicio

c) ____ Amabilidad del personal

d) ____ Confort de los autos

4. ¿Recomendaría usted la empresa a amigos y familiares?

a) ____ Sí

b) ____ No

5. En qué piensa usted cuando le hablan de Transtur de Villa Clara.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 28: Guía de observación.

Lugar: _____

Observador: _____

Fecha: _____

Duración: _____

Funcionamiento de la comunicación.

1. Mensajes:

1.	Tipos/contenido	Frecuencia:				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1.	Formal					
	1. Contenido de trabajo					
	2. Orientaciones					
	3. Objetivos y valores					
2.	Informal					
	1. Personales					
	2. Rumores					
2.	Tipos/contenido	Cantidad:				
		Muchísimos	Muchos	Ni muchos, ni pocos	Pocos	Ninguno
1.	Formal					
	1. Contenido de trabajo					
	2. Orientaciones					
	3. Objetivos y valores					
2.	Informal					
	1. Personales					
	2. Rumores					

Valoración general: _____

2. Flujos de comunicación:

1.	Tipos:	Frecuencia:				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1.	Descendente					
2.	Ascendente					
3.	Horizontal					

2. Tipos:		Cantidad:				
		Muchísimos	Muchos	Ni muchos, ni pocos	Pocos	Ninguno
1.	Descendente					
2.	Ascendente					
3.	Horizontal					
3. Tipos:		Objetivos:				
1.	Descendente					
2.	Ascendente					
3.	Horizontal					

Valoración general: _____

3. Formas:

1. Tipos:		Frecuencia:				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1.	Interpersonal (diádica)					
2.	Grupal					
2. Tipos:		Cantidad:				
		Muchísimos	Muchos	Ni muchos, ni pocos	Pocos	Ninguno
1.	Interpersonal (diádica)					
2.	Grupal					
3. Tipos:		Objetivos:				
1.	Interpersonal (diádica)					
2.	Grupal					
4. Tipos:		Flujos:				
		Ascendente	Descendente		Horizontal	
1.	Interpersonal (diádica)					

2.	Grupal			
----	--------	--	--	--

Valoración general: _____

4. Canales:

1.	Tipos/medios	Frecuencia:				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1.	Directo					
	1. Asambleas					
	2. Entrevistas					
	3. Matutinos					
	4. Encuentros informales					
2.	Indirecto					
	1. Cartas					
	2. Circulares					
	3. Citaciones					
	4. Boletines internos					
	5. Intranet					
	6. Murales					
	7. Buzones					
	8. Teléfono					
	9. Fax					
	10. Correo electrónico					
2.	Tipos/medios:	Cantidad:				
		Muchísimo	Mucho	Ni mucho, ni poco	Poco	Ninguno
1.	Directo					
	1. Asambleas					
	2. Entrevistas					
	3. Matutinos					
	4. Encuentros informales.					
2.	Indirecto					
	1. Cartas					
	2. Circulares					
	3. Citaciones					
	4. Boletines					

	internos					
	5. Intranet					
	6. Murales					
	7. Buzones					
	8. Teléfono					
	9. Fax					
	10. Correo electrónico					
3.	Tipos /medios:	Flujos:				
		Descendentes	Ascendentes	Horizontales		
1.	Directo					
	1. Asambleas					
	2. Entrevistas					
	3. Matutinos					
	4. Encuentros informales					
2.	Indirecto					
	1. Cartas					
	2. Circulares					
	3. Citaciones					
	4. Boletines internos					
	5. Intranet					
	6. Murales					
	7. Buzones					
	8. Teléfono					
	9. Fax					
	10. Correo electrónico					
4.	Tipos/medios:	Objetivos:				
1.	Directo					
	1. Asambleas					
	2. Entrevistas					
	3. Matutinos					
	4. Encuentros informales					
2.	Indirecto					

	1. Cartas					
	2. Circulares					
	3. Citaciones					
	4. Boletines internos					
	5. Intranet					
	6. Murales					
	7. Buzones					
	8. Teléfono					
	9. Fax					
	10. Correo electrónico					
5.	Tipos/ medios:	Contenido:				
		Contenido de trabajo	Orientaciones	Objetivos	Personales	Rumores
1.	Directo					
	1. Asambleas					
	2. Entrevistas					
	3. Matutinos					
	4. Encuentros informales					
2.	Indirecto					
	1. Cartas					
	2. Circulares					
	3. Citaciones					
	4. Boletines internos					
	5. Intranet					
	6. Murales					
	7. Buzones					
	8. Teléfono					
	9. Fax					
	10. Correo electrónico					

Valoración general: _____

Fuente: Elaboración propia