

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**"GUÍA DE ESTRATEGIAS DE IMAGEN PARA UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS"**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS  
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
COMUNICACIÓN Y PUBLICISTA**

**PROFESOR GUÍA: LIC. DIEGO LEÓN**

**AUTOR: GABRIELA ARGUELLO**

**OCTUBRE 2004**

**INDICE**

Declaración Profesor Guía	6
Agradecimiento y Dedicatoria	7
Protocolo de Tesis	8
Introducción	9
<b>Capítulo 1 Historia de la Aviación en el Ecuador</b>	<b>12</b>
1.1 Inicios de la Aviación Comercial en el Ecuador	13
1.2 Historia de Tame	19
1.3 Imagen Actual de Tame	24
<b>MARCO TEORICO</b>	
<b>Capítulo 2 Percepciones de Servicio</b>	<b>27</b>
2.1 Satisfacción del Cliente	28
2.2 Percepciones del Cliente	28
2.3 Calidad del Servicio	30
2.4 Momentos Clave	33
2.5 Evidencia del Servicio	36
2.6 Calidad en cada encuentro de servicio	37
<b>Capítulo 3 Incremento de valor en los servicios</b>	<b>39</b>
3.1 Incrementar valor mejorando la calidad y productividad	40
3.2 Corrección de las desventajas del servicio	42
3.3 Garantías como incentivo de compra	46
<b>Capítulo 4 Posicionamiento de un servicio</b>	<b>47</b>
4.1 Segmentación como estrategia de posicionamiento	49
4.2 Conducta del consumidor en la elección de servicio	50
4.3 Ubicación de una posición competitiva	52

4.4	Posicionamiento publicitario	54
4.4.1	Desarrollo de una estrategia de posicionamiento	56
<b>Capítulo 5</b>	<b>Comunicación y Promoción Estratégica</b>	<b>58</b>
5.1	Comunicación como herramienta del marketing	59
5.2	Medios publicitarios para la comunicación	62
5.3	Promociones de Venta	66
5.4	Diseño Estratégico de Promociones	69
5.5	Recomendaciones para estrategias efectivas en el empleo de promociones.	71
<b>Capítulo 6</b>	<b>Imagen Corporativa</b>	<b>73</b>
6.1	Recomendaciones para la creación de una imagen corporativa efectiva	75
6.1.1	Análisis	76
6.1.2	Especificación	78
6.1.3	Concepto	79
6.1.4	Desarrollo	79
6.1.5	Bases del Diseño	79
6.1.6	Motivación	80
6.1.7	Ejecución	80
6.2	Imagen de Marca	82
6.2.1	Calidad Percibida	84
6.2.2	Asociaciones	85
6.2.3	Personificación	85
<b>Capítulo 7</b>	<b>Investigación de Imagen Corporativa Empresas de Servicios Ecuatorianas</b>	<b>87</b>

7.1	Imagen corporativa Icaro Air	88
7.2	Imagen Corporativa Andinatel	90
7.2.1	Visión	90
7.2.2	Misión	90
7.2.3	Valores	91
7.2.4	Cambio de Imagen Corporativa	92
<b>Capítulo 8</b>	<b>Investigación Empresa de Servicios Aerocomerciales Tame</b>	<b>96</b>
8.1.	Resumen Estudio de Mercado Aerocomercial realizado por Cedatos	96
8.2	Conclusiones	102
<b>Capítulo 9</b>	<b>Guía de Estratégias de Imagen para una Empresa de Servicios</b>	<b>105</b>
9.1	Estrategias de Servicio	107
9.1.1	Cliente Interno	107
9.1.2	Cliente Externo	112
9.1.3	Estrategias para la relación con Canales de Distribución y Empresas complementarias al servicio otorgado por la empresa.	113
9.1.3.1	Canales de Distribución	114
9.1.3.2	Empresas complementarias al servicio otorgado por la empresa.	115
9.1.4	Estrategias de Comunicación Publicitaria	116
<b>Capítulo 10</b>	<b>Investigación para evaluar la Guía de Estrategias de Imagen</b>	<b>121</b>
10.1	Objetivo de Investigación	122
10.2	Tipo de Investigación	122

10.3	Informe de Investigación	123
10.4	Conclusiones y recomendaciones	127
<b>Capítulo 11</b>	<b>Guía de Estrategias de Imagen aplicada a la empresa Tame</b>	<b>128</b>
11.1	Estragias de Servicio	130
11.1.1	Cliente Interno	130
11.1.2	Cliente Externo	134
11.1.3	Estrategias para la relación con Canales de Distribución y Empresas complementarias al servicio otorgado por la empresa.	136
11.1.3.1	Canales de Distribución	136
11.1.3.2	Empresas complementarias al servicio otorgado por la empresa.	138
11.1.4	Estrategias de Comunicación Publicitaria	139
<b>Capítulo 12</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>144</b>
<b>Capítulo 13</b>	<b>Glosario</b>	<b>148</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>152</b>
	<b>Anexos</b>	<b>153</b>
Anexo	1	154
Anexo	2	155
Anexo	3	156
Anexo	4	157
Anexo	5	158
Anexo	6	160
Anexo	7	161

## DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro que el trabajo de titulación "GUÍA DE ESTRATEGIAS DE IMAGEN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS" fue realizado por la señorita Gabriela Argüello, alumna de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, mención Publicidad, quien estuvo bajo mi orientación y guía.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad.



LIC. DIEGO LEÓN  
PROFESOR GUÍA

---

## **AGRADECIMIENTO**

---

Deseo agradecer a Tame por brindarme todas las facilidades durante este largo camino, en especial personas como Crnl. Vicente Apolo, Alejandra Bastidas, Bayardo Martínez, René Benavides, Paty Bahamonde, Paty Navas, Angelita Lara, Lucía de Quirós y Liliana Terán, grandes personas quienes hicieron crecer mis conocimientos y apoyaron de una u otra forma para lograr este, uno de mis grandes objetivos. De igual forma, agradezco a mi gran amiga Tiffany Vega, con la que compartimos y luchamos durante estos cuatro años, gran parte de este triunfo te lo debo, gracias de corazón.

También deseo agradecer a Diego León, Director de Tesis, por exigir al máximo y sacar lo mejor de mi para concluir con éxito este proyecto.

Un agradecimiento especial a mis papis, Hernán y Alba las personas que más amo en el mundo, porque gracias a ustedes la vida siempre fue más fácil.

---

## **DEDICATORIA**

---

Dedico este proyecto a mi familia, Diosito, papis y hermanos, quienes me acompañaron días, noches, madrugadas y feriados. Por todas esas noches sin dormir y por los innumerables consejos que permitieron que pusiera el último ladrillo de este gran proyecto. También deseo dedicar este proyecto a mis amigas y amigos incondicionales con los que he compartido muchos de los mejores momentos de mi vida, Tiffany, Pauli, Bolón y Miguel.

Dedico también este proyecto a profesores como Armando Gutierrez, Helena Rodriguez, Claudia Arancio, Alfredo Dávalos, Carlos Galeas y Olga Fernández quienes me hicieron descubrir mi pasión por el arte y la creatividad.

Finalmente deseo dedicar este proyecto especialmente a mi hermana Natalia, que ha sido un verdadero ejemplo de perseverancia y valentía, y es quien produce en mi las ganas de ser mejor cada día.

---

**PROCOLO DE TESIS**

- **OBJETIVO GENERAL:** Mejorar la percepción de la imagen de servicio de Tame, mediante la implementación de estrategias de marketing y publicidad, para el posicionamiento de la marca como líder en servicio y tecnología.
  
- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**
  1. Identificar los puntos clave que generan mala imagen para la empresa.
  2. Crear una guía de estrategias de imagen para una empresa de servicios.
  3. Crear grupos de monitores que controlen e informen mensualmente sobre la implementación de las estrategias propuestas.
  
- **HIPOTESIS:** La percepción de mala imagen que proyecta Tame se debe a la calidad de servicio que esta empresa ofrece.
  
- **ASPECTOS METODOLOGICOS:** Se realizará un estudio exploratorio del servicio en base a los estudios de comportamiento del mercado realizados por la empresa CEDATOS. Además se realizarán encuestas para identificar la efectividad de las propuestas realizadas.

---

**INTRODUCCIÓN**

---

Cientos de empresas reconocen la utilidad del marketing como herramienta fundamental para alcanzar el éxito de sus organizaciones. El marketing desde sus inicios ha contribuido a que el comercio en todo el mundo se vuelva cada vez más efectivo para fabricantes, comerciantes y consumidores.

Esta gran herramienta tiene un amplio campo de acción en el comercio de productos y servicios, proporcionando técnicas para efectivizar el proceso y el resultado final de cada uno de las acciones tomadas por una empresa u organización.

En la actualidad todas las empresas encaminan sus actividades principalmente a la satisfacción y fidelidad de los consumidores. Por esta razón buscan una infinita cantidad de formas para cumplir a cabalidad los requerimientos del consumidor y crear características diferenciadoras que le den ventaja sobre la competencia. Uno de los pilares fundamentales para lograr este objetivo, es la óptima construcción de la imagen, basada en la calidad del servicio proporcionado.

A continuación se presenta un proyecto que busca identificar las posibles causas que provoquen buena imagen en las empresas de servicios y posteriormente proponer estrategias para mejorar la imagen de servicio de las mismas.

Se ha tomado como ejemplo para desarrollar esta propuesta a Tame, aerolínea comercial ecuatoriana, la misma que presenta problemas de imagen de servicio. Inicialmente se muestran datos históricos del servicio de transporte aéreo en el Ecuador, identificando las diversas innovaciones en el servicio que se realizaron desde el surgimiento de la aviación comercial en el Ecuador. Además se realiza un acercamiento a la historia de Tame, en el cual se reflejan las diferentes acciones que construyeron la imagen de esta empresa.

Este proyecto presenta estudios de mercado realizados para Tame por la empresa CEDATOS. Los resultados de dicho estudio reflejan la percepción del usuario y de los posibles usuarios del servicio de transporte aéreo de pasajeros. Entre los datos más relevantes, es importante mencionar que Tame es líder en el mercado aerocomercial, sin embargo los resultados del estudio demuestran que su liderazgo no se debe mayormente a la calidad y preferencia de los usuarios sino a la reducida oferta de este servicio, pues las empresas que compiten en el mismo campo, por su tamaño, no pueden abarcar el mercado que demanda cada vez más el servicio de transporte aéreo. Por esta razón el mercado se distribuye entre todas las empresas oferentes del servicio y esto no significa necesariamente que la elección de los consumidores esté basada en la elección de aquella que le brinde la satisfacción cabal de sus requerimientos.

Al conocer la percepción que el mercado tiene de la empresa Tame, se determinan sus fortalezas y debilidades, en este punto el marketing y la publicidad serán las herramientas clave para reducir los errores en los procesos

y para resaltar y promocionar las características positivas que la diferencian de la competencia.

Por lo expuesto, el aporte fundamental de este proyecto es brindar una variedad de estrategias recopiladas como una guía de imagen, la misma que pueda ser implementada por empresas de servicios que tengan problemas similares al presentado o aquellas empresas que simplemente deseen fortalecer y mantener su imagen ante los consumidores.

Con el fin de lograr los objetivos planteados a continuación se presentan datos históricos de la compañía sobre la cual se centra el estudio. Además se realiza una investigación relacionada a percepciones de servicio y maneras de incrementar el valor en un servicio y de esta manera lograr posicionarlo, tomando como base la comunicación estratégica. Por otro lado, este estudio incluye algunas recomendaciones para crear y mantener una imagen corporativa efectiva, para lo cual se realiza estudios de ejemplos reales de imagen corporativa de empresas ecuatorianas. Finalmente se propone una Guía de Estrategias de Imagen, la misma que es evaluada y posteriormente aplicada a Tame.

---

## CAPITULO 1

---

# HISTORIA DE LA AVIACIÓN EN EL ECUADOR

---

**CAPITULO 1**

---

**HISTORIA DE LA AVIACION EN EL ECUADOR**

**1.1 Inicios de la aviación comercial en el Ecuador**

El primer suceso que incentiva la creación de la aviación en el Ecuador, es el ocurrido el 4 de diciembre de 1842, cuando por primera vez los ojos de los quiteños veían con asombro a José María Flores elevándose hacia el cielo en la canastilla de un globo, desde los patios del Convento de San Agustín.

“A comienzos de los años veinte, un grupo de jóvenes de la burguesía guayaquileña, motivados por las varias y continuas innovaciones técnicas en todo el mundo, fundaron el Club de Tiro y Aviación Guayas. No pasó mucho tiempo antes de que obtuvieran un monoplano al que llamaron Patria I”<sup>8</sup>. En éste, Cosme Renella, nacido en Turín, sorprendió al puerto Guayaquileño con las evoluciones en aviación que logró realizar. Este importante personaje de la aviación Ecuatoriana, después de participar victorioso en la Segunda Guerra Mundial, vuelve al Ecuador y se encuentra con Pedro Travesiari, el primer piloto militar del Ecuador, y juntos concuerdan en un objetivo común, la creación de una escuela de aviación. El periodista y diplomático José Abel Castillo, se une a estas iniciativas y adquiere la aeronave “Telégrafo I”, para lo cual contrata a Elia Liut para que lo pilotee.

---

<sup>8</sup> Gral. Bolívar Mora Vintimilla, Revista Tame XXX Aniversario, p 34.

El 28 de noviembre de 1920, Liut sorprende a la ciudadanía Ecuatoriana, cuando realiza un vuelo de Guayaquil a Cuenca, de Cuenca a Riobamba y de Riobamba a Quito, viaje que inauguró el servicio de correo aéreo. Los quiteños no perdieron la oportunidad de observar aquel importante acontecimiento pues subieron al Panecillo y pudieron divisar desde ahí, el magistral descenso de Liut que aterrizó en el parque La Carolina a las 10:00 de la mañana de aquel día.

Ocho días antes del primer vuelo de Liut, el congreso aprobó la creación de la Escuela de Aviación en Guayaquil. Más tarde se construyó un aeródromo y un hangar en Durán, en el cual varias promociones de jóvenes obtuvieron el título que los reconocía como pilotos.

Llegaron algunas aeronaves al Ecuador, entre ellas los Curtis R1 y R2 que volaron constantemente a Latacunga, Ambato y Riobamba; uno de estos aviones, llamado Napo, fue utilizado por Renella para abrir la ruta de correo aéreo desde Quito hasta Latacunga en el año 1926.

El objetivo de los pilotos ecuatorianos era crear una empresa de transportes rápida y eficaz y así volver rentable a la Aviación Militar.

“Gracias al entusiasmo de José María Velásco Ibarra, protagonista del desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana”<sup>9</sup>, se creó la Escuela Militar de Aviación de Guayaquil y la compra de aeronaves. Además se crea la

Comandancia General de Aeronáutica, cuyo principal representante fue el Comandante General, Coronel Bayardo Tobar Albuja. En ese mismo período se realizó el primer vuelo a Galápagos en el Junker JV-52, integrando en mayor grado las islas al Ecuador.

Otro suceso que contribuyó a la rápida evolución de la aviación en el Ecuador fue el ocurrido en 1936, año en el que se creó la primera escuela de aviación en Quito y el 7 de diciembre se inaugura un curso de Aviación Civil a dirección del Mayor Cosme Renella.

En ese mismo año también ocurrieron dos sucesos importantes: mediante Decreto Supremo No. 45, del 8 de junio, se aprueba y ratifica la Convención sobre Aviación Civil Comercial, firmada en la Habana, el 20 de febrero de 1928, igualmente con Decreto Supremo No. 946 de 12 de septiembre, se aprueba la primera Ley de Tránsito Aéreo del Ecuador.

Consecuentemente, se crearon cuatro instituciones que impulsaron la aeronáutica en el Ecuador: el Aero-Club del Ecuador, formado en Quito; el Aero-Club del Ecuador con sede en Guayaquil; el Aero-Club Manta; y el Quito Glider Club. En la creación y desarrollo de estas instituciones tuvieron gran influencia el Crnl. Juan Manuel Lasso, Rafael A. Dillón y Juan Muñoz.

El primer servicio de transporte aéreo comercial doméstico se originó en el año 1935, en el cual se firmó un contrato que permitía a la compañía

---

<sup>9</sup> Luis Ortega, Revista 70 años Fuerza Aérea Ecuatoriana, p 22.

alemana, Sociedad Ecuatoriana de Transporte Aéreo SEDTA, brindar servicios en el interior del país. Lamentablemente por influencia de la Primera Guerra Mundial esta compañía desapareció al poco tiempo.

Por otro lado, la compañía Panagra, firmó un contrato con el Gobierno y fue una de las primeras en realizar vuelos domésticos entre Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Manta y Esmeraldas. Esta compañía sirvió al Ecuador hasta 1959.

ANDESA, en abril de 1946 inicia vuelos comerciales entre Guayaquil y Quito. El Diario el Comercio en sus publicaciones mencionó su vuelo inaugural, donde José María Velasco Ibarra tomó el control de la nave por un momento, guiado por el piloto de aquella empresa. En ese mismo año el 9 de Agosto, el Presidente Velasco Ibarra crea la Dirección de Aviación Civil mediante Decreto Supremo No. 1693. Esta institución nace como dependiente de la Comandancia de Aeronáutica.

En la historia de la aviación ecuatoriana, también es importante mencionar a dos compañías de aviación comercial, TAO (Transportes Aéreos Orientales), creada en 1949, y ATESA (Aerotaxis Ecuatorianos), la misma que inició sus operaciones en 1960. Estas empresas prestaron sus servicios entre algunas ciudades de la Sierra, Costa y Oriente del Ecuador.

Por otro lado, encontramos a la compañía AREA (Aerovías Ecuatorianas Area Cia. Ltda.), que inicia sus operaciones en el año 1948, la misma que dio

servicio de transporte internacional en la ruta Quito-Guayaquil-Bogotá-Miami, llegando en algunos casos hasta Montevideo con una aeronave Convair 880 que fue arrendada a la aerolínea Alaska Airlines. Lamentablemente tuvo un accidente aéreo en el cerro Atacazo, en un vuelo Guayaquil-Quito, el 7 de septiembre de 1960, suceso que conmocionó a la ciudadanía ecuatoriana, razón por la cual el Gobierno decide suspender temporalmente sus operaciones.

Entre las aerolíneas de corta duración, recordamos a LIA (Líneas Internacionales Aéreas), que usó un avión de dos pisos para dar el servicio de transporte aéreo en la ruta Quito-Guayaquil, pero su actividad fue muy corta.

Dos de las empresas de aviación más importantes creadas en el Ecuador, fueron SAN (Servicios Aéreos Nacionales), creada en el año 1964 y SAETA, creada en el año 1967, compañías que prestaron servicios de vuelos domésticos en aeronaves pequeñas, en la ruta Cuenca-Guayaquil, Guayaquil-Quito-Cuenca y desde el Ecuador Continental hacia Galápagos. SAETA se consolidó cuando abrió su operación de vuelos internacionales hacia Caracas, Bogotá, Lima. Estas dos compañías utilizaron equipos de última generación, como por ejemplo, Vickers Viscount, Caravelle, Boeing 727-200 y 100, Boeing 737-200, Airbus A 320 y 310.

Entre las empresas que continúan sirviendo al Ecuador, encontramos a Tame, creada en el año 1962, actualmente la compañía de aviación que abarca el mayor porcentaje de mercado en el Ecuador.

Otra de las compañías que continúa su actividad aerocomercial es AeroGal (Aerolíneas Galápagos), que inicialmente mantuvo vuelos entre Quito-Cuenca-Quito y Quito-Coca-Quito. En la actualidad realiza vuelos charters a diferentes ciudades, e incrementó sus rutas hacia Guayaquil y Galápagos.

Es importante mencionar a la Compañía Icaro, la misma que se inicia como taxi aéreo en el año 1971 y tuvo una interesante evolución, ahora se ha consolidado como una de las principales aerolíneas del Ecuador ubicándose en segundo lugar en ocupación de mercado, con un 20% que va en ascenso.

Durante el mismo período en el cual surgieron las compañías antes mencionadas, también se crearon compañías de transporte aéreo no regular a modalidad de taxi-aéreo, como Aeroshell, Aviopacífico, Savac, Aeromanta, Nica Emetebe, Saereo, etc., que iniciaron sus operaciones en el Litoral y la Amazonía.

Algunas compañías creadas se dedicaron solo al transporte aéreo de carga, entre ellas podemos mencionar a las desaparecidas Andesa, Americana de Aviación y Ciasa.

Una de las compañías aéreas, que consolidó la aviación en el Ecuador, fue Ecuatoriana de Aviación, la misma que se fundó el 1 de febrero de 1957. En sus inicios fue parte de TAN AIRLINES, hondureña y APSA, peruana. Esta compañía fue adquirida por inversionistas ecuatorianos. Su primera operación

unía Santiago-Lima-Quito-Cali-Panamá y Miami, utilizando un avión Curtis C-46. Como consecuencia de algunos problemas, entre ellos la suspensión de vuelo del equipo Electra, se estatizó mediante Decreto Supremo 743, del 31 de julio de 1974. En este marco busco expandirse y se adquirieron aeronaves Boeing 707 y Airbus. Lamentablemente a pesar de los esfuerzos, los problemas no cesaron y el 25 de octubre de 1993 Ecuatoriana termina totalmente su operación. Años más tarde sus acciones fueron adquiridas por VASP, aerolínea Brasileira y Lan Chile, la misma que creó la compañía Lan Ecuador que se ocupa de transporte aéreo internacional con miras a cubrir el mercado nacional.

El Ecuador fue y sigue siendo testigo de una serie de sucesos que marcan la historia de la aviación. Los globos ya fueron reemplazados por aeroplanos que evolucionan rápidamente y que contribuyen a la construcción de la aviación comercial ecuatoriana, la misma que sigue en expansión, y que en la actualidad cuenta con tres grandes exponentes: Tame, Icaro y Aerogal los mismos que mantienen el servicio de transporte de pasajeros, carga y correo hacia varias provincias del Ecuador.

## **1.2 Historia de Tame**

La década de los sesenta, inicia con malos presagios para el Ecuador, la prosperidad económica se veía truncada por las nuevas tendencias del comercio exterior, que afectaba a todas las instituciones del Ecuador, incluyendo en esta larga lista a la FAE.

Bajo los parámetros mencionados, el Escuadrón de Transportes de la FAE buscaba realizar sugerencias eficaces en torno a la Aviación Ecuatoriana. Apoyados por el Comandante General de la FAE, Teniente Coronel, Guillermo Freile, quien acoge sus sugerencias y dispone se realicen los estudios necesarios sobre personal, equipos, aeródromos, instalaciones y rutas necesarias. Con gran eficacia se realizó lo dispuesto y para fines de ese mismo año el esquema estaba casi completo.

El proyecto fue presentado al Ministro de Defensa, Doctor Francisco Acosta Yépez, quien aprobó el mismo. Este proyecto también fue presentado al Presidente de la República, Doctor Carlos Julio Arosemena, quien manifestó un gran interés por apoyar el proyecto.

Cincuenta y nueve años después de que los hermanos Wright pusieron en vuelo el primer biplano de hélice, el 17 de diciembre de 1962, despegaron los aviones C47 de Tame, compañía constituida con fines comerciales y perteneciente a la Fuerza Aérea del Ecuador. Estos aviones, tuvieron varios destinos: Ibarra, Tulcán, Latacunga, Ambato, Riobamba, Esmeraldas y Guayaquil.

En su primera semana de operación, se detectaron algunas falencias administrativas y operativas, para lo cual el Comandante General de la FAE, designa a un grupo de trabajo para superar los problemas encontrados. Para el 2 de enero, los vuelos se reiniciaron con regularidad y con un solo objetivo, ser la línea aérea de integración nacional.

Los primeros aviones utilizados por Tame, los C47, no fueron creados con fines comerciales, pues estos eran utilizados para realizar operativos militares, en los que llevaban a paracaidistas y no a pasajeros civiles, por lo que fueron adecuados para este efecto. Las bancas laterales fueron cambiadas por confortables asientos tapizados y además se instalaron paneles, transformando a las C47 en los reconocidos DC 3.

A la par con la conclusión del rediseño interior de las aeronaves, también concluía la ampliación y modernización de los terminales de Quito y Guayaquil el 20 de agosto de 1963, para lo cual se realizó una doble ceremonia para festejar dos grandes innovaciones.

Al inicio de 1964, Tame se crea como una dirección más, a las ya existentes en el Estado Mayor, en ese entonces dirigida por Teniente Coronel Héctor Granja Rocha, empresa a la que años atrás se le había encargado el servicio de transporte aéreo y la cual en ese mismo año obtiene personería jurídica para operar dentro y fuera del país.

Durante la segunda mitad de la década de los años sesenta, Tame, realizó algunos análisis de rentabilidad de las rutas, en el que se determinó las rutas de más éxito, como lo eran: Quito-Tulcán y las de menor éxito como Ibarra, Ambato o Bahía, razón por la cual se decidió suspender esos trayectos. Sin embargo era necesario incrementar la flota, por la demanda existente y por tal razón se adquieren los aviones DC-6B, con capacidad para 62 pasajeros.

Estas aeronaves volaron entre las dos ciudades principales del país y hacia Galápagos.

La aviación había dado un giro de 180 grados pues no solo la clase alta podía disfrutar de este medio de transporte ya que el servicio que Tame ofrecía, integró a la clase media como beneficiario de su servicio por sus tarifas económicas.

Tame tomó una importante decisión al crear en el año 1967, el departamento de relaciones públicas ante la necesidad de cambiar la imagen proyectada, pues ésta era considerada como una compañía militar, enfatizando este enfoque, el hecho de que los aviones eran piloteados por militares en servicio activo y vestidos con el uniforme correspondiente a la FAE. Se buscaba entonces cambiar esta percepción, para ser considerada como “una empresa estatal, dirigida hacia el servicio sistemático de la sociedad”<sup>3</sup>. Uno de los objetivos principales fue el análisis del logotipo, como expresión gráfica directa impactante y claramente comprensible para el público.

A partir del año 1970, una serie de estrategias fueron puestas en marcha, la más sobresaliente fue convertir a la compañía en “anónima y de capital mixto”. En este contexto se realizó la adquisición de dos aeronaves AVRO 748, construidas expresamente para esta compañía por la empresa Hawker Siddley Aviation de Manchester, Gran Bretaña. Estas aeronaves reemplazaron a los DC 3, después de largos años de servicio. Por la demanda

existente, también se adquirieron cuatro aeronaves Electra Jet Prop y además Boeing 737-200, 727-200 y 727-100.

Dentro del plan estratégico que se estableció, se crearon manuales de operación y administrativos, nuevos sistemas contables, la apertura de la sección Cobranzas y la expansión del área de Relaciones Públicas. También se realizó el mejoramiento de equipos de comunicación para integrar a las estaciones en todo el país y además se adquirieron las oficinas ubicadas en el 5to, 6to y 7mo piso del edificio del Banco del Pichincha ubicado en la Av. Amazonas 1354 y Colón de la ciudad de Quito.

Tras una serie de análisis en el año 1984 por disposición del Comandante General de la FAE, se liquidó la compañía anónima.

A partir del año 1990 una serie de acciones fueron puestas en marcha por el Gral. Bolívar Mora Mantilla, en este período se realizaron varios progresos en el área administrativa de la Empresa; se adquirieron tres pisos más en el edificio donde se desempeñaba la matriz de Tame. Además, para lograr un manejo eficaz de la Empresa, se desarrollaron manuales de procedimientos para todas las Gerencias. Se crearon alianzas estratégicas con empresas como IBM, las mismas que integraron los sistemas de reservaciones, finanzas y ventas.

---

<sup>3</sup> Gral. Bolívar Mora Vintimilla, op.cit., p 58.

Posteriormente se creó la ruta Guayaquil-Quito-Bogotá, cuyo fin era servir a pasajeros de Lufthansa compañía con la cual se había firmado un convenio. Además se establecieron dos frecuencias semanales a la ciudad de Cali, decisión fundamental para el progreso de la compañía.

### **1.3 Imagen actual de Tame**

Tame, Línea Aérea del Ecuador, en la actualidad no tiene una imagen completamente definida. A continuación se detallan los puntos que explican el porqué de su carencia.

Esta aerolínea, posee un Manual de Imagen Corporativa (ANEXO 1), el mismo que no ha sido actualizado desde el año 1998. Este manual contiene información relacionada con el logotipo, tipografía, colores, tamaño y diferentes presentaciones de cada uno de estos elementos, los mismos que no son generalizados en todas sus instalaciones (ANEXO 2).

En el año 2000 se realizó el rediseño de su logotipo, que no es aplicado en su totalidad, pues en las provincias y en menor grado en las principales ciudades, el logotipo antiguo sigue siendo utilizado en papelería, instalaciones, en material para despacho de equipaje (stickers y cintas de embalaje), troles de servicio a bordo (coches de comida), camionetas, camiones, remolques de equipaje, entre otros.

Por otro lado, las instalaciones no poseen colores generalizados, usan diferentes tonos de azul y blanco. Los muebles de las mismas son de diferentes colores y en ciertos casos están sucios y deteriorados.

En relación con la publicidad, en medios masivos esta fue manejada por Delta Publicidad por algunos años. Los flyers, dípticos, trípticos, pósters y publicidad alternativa es realizada por diferentes imprentas o boutiques creativas que siguen enfoques distintos, razón por la cual su publicidad carece de unidad de campaña.

Es importante mencionar que, Tame ha dotado de uniformes a su personal, pero lamentablemente sus empleados utilizan chompas, sacos o abrigos que no pertenecen al uniforme otorgado por la empresa, dificultando la identificación del personal por parte de los pasajeros.

Basados en los estudios de mercado realizados por la empresa CEDATOS<sup>4</sup>, encontramos que los pasajeros perciben que la atención en mostradores y a bordo de las aeronaves es fría e indiferente, además perciben que los reclamos y reembolsos de dinero son burocráticos.

Por otro lado, Tame auspicia ciertos eventos que son escogidos en un pequeño porcentaje según su grupo objetivo y en un gran porcentaje por los costos de auspicio que el evento requiera. Lamentablemente por lo expuesto, los auspicios pueden provocar mala imagen por eventos mal organizados o

simplemente no conseguir resultados deseados por ausencia del grupo objetivo al que se busca llegar.

Al ser una empresa de servicios, la calidad de servicio que preste será el fundamento sobre el cual los clientes basarán su decisión. Según los estudios, esta empresa no cuenta con una imagen de servicio consolidada, y por este motivo se elaboró el estudio presentado a continuación, que permitirá establecer soluciones para fortalecer o generar la imagen de empresas de servicio como Tame.

---

<sup>4</sup> Cedatos, Estudio de Mercado Aero comercial, Documento No. 5, Conclusiones.

---

## CAPITULO 2

---

# PERCEPCIONES DE SERVICIO

## MARCO TEÓRICO

### CAPITULO 2

#### PERCEPCIONES DE SERVICIO

##### 2.1 Satisfacción del cliente

“Satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto a un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades o expectativas.”<sup>5</sup> Además de la evaluación que se realiza respecto a las características que un producto o servicio debe tener, las emociones de los clientes también influyen en su nivel de satisfacción. La actitud positiva o negativa por parte del proveedor del producto o servicio puede ser determinante en la calificación que el cliente dé al mismo. El fracaso o el éxito en la calificación esta marcada por las innovaciones que se ofrece, es decir, de cuantas maneras podemos responder a los requerimientos de los clientes y en el caso de no poder hacerlo la forma en la que se maneje esta situación.

##### 2.2 Percepciones del cliente

Las percepciones de servicio están relacionadas con las expectativas que tiene la gente, las mismas que pueden variar con el

---

<sup>5</sup> Valerie, Zeithaml y Mary J.O. Bitnel, Marketing de Servicios, Editorial Mc Graw Hill, p 95.

paso del tiempo, de una persona a otra y también entre culturas. Algo que satisface a un cliente ahora, puede que no lo satisfaga mañana. Ahora son clientes especializados, que evalúan, comparan y eligen o desechan los productos y servicios que más se ajusten a sus necesidades. Buscan ser atendidos justamente y se hacen preguntas como: ¿El trato que recibí fue justo en relación con el que dieron a los demás? ¿Los otros clientes están recibiendo mejores precios o un servicio de mejor calidad?

Un producto que no cumple las expectativas del consumidor carece de calidad, pero si el mismo supera las expectativas de este, será igualmente insuficiente, pues los beneficios extras que el producto brinde incrementarán su precio, sin que el consumidor perciba realmente la necesidad de estos beneficios adicionales.

Existen dos tipos de clientes: "el cliente externo, es aquel que compra bienes y servicios de una organización y el cliente interno que son los empleados de una organización que dependen de otros empleados para proveer interna y externamente bienes y servicios."<sup>6</sup> Las empresas deberían mantener un estándar de servicio, pues cada persona depende de otra para brindar un servicio de calidad, si una de esas personas falla, el resultado final no será 100% satisfactorio.

---

<sup>6</sup> Ibid., p 93.

Para encontrar el valor el primer paso será el realizar estudios de mercado que nos demuestren cuales son los deseos de los clientes y posibles clientes de la empresa y además los costos que este estaría dispuesto a cubrir con el fin de satisfacer su necesidad.

La calidad es una característica muy importante que busca el cliente en el momento de decidir entre uno u otro producto, si la calidad no le satisface, buscará el producto que cumpla en mayor grado sus requerimientos. En este aspecto, se debe tomar en cuenta que hay que mejorar el servicio en su totalidad, es decir, no solo el servicio principal (ej: transporte aéreo) sino también los servicios suplementarios (ej: servicio a bordo.)

El hecho de que los clientes perciban mejor calidad en comparación a la competencia, nos dará como resultado el incremento de utilidades y también la capacidad de mantener precios bajos. Este es un aspecto muy ventajoso para las empresas, pues en este caso se puede destinar mayor inversión a la mercadotecnia de nuestro servicio, con actividades como la publicidad y promoción, incentivos a los clientes, incrementar servicios suplementarios, entre otros.

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

## **"GUÍA DE ESTRATEGIAS DE IMAGEN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS"**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS  
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
COMUNICACIÓN Y PUBLICISTA**

**PROFESOR GUÍA: LIC. DIEGO LEÓN**

**AUTOR: GABRIELA ARGUELLO  
OCTUBRE 2004**

**INDICE**

Declaración Profesor Guía	6
Agradecimiento y Dedicatoria	7
Protocolo de Tesis	8
Introducción	9
<b>Capítulo 1 Historia de la Aviación en el Ecuador</b>	<b>12</b>
1.1 Inicios de la Aviación Comercial en el Ecuador	13
1.2 Historia de Tame	19
1.3 Imagen Actual de Tame	24
<b>MARCO TEORICO</b>	
<b>Capítulo 2 Percepciones de Servicio</b>	<b>27</b>
2.1 Satisfacción del Cliente	28
2.2 Percepciones del Cliente	28
2.3 Calidad del Servicio	30
2.4 Momentos Clave	33
2.5 Evidencia del Servicio	36
2.6 Calidad en cada encuentro de servicio	37
<b>Capítulo 3 Incremento de valor en los servicios</b>	<b>39</b>
3.1 Incrementar valor mejorando la calidad y productividad	40
3.2 Corrección de las desventajas del servicio	42
3.3 Garantías como incentivo de compra	46
<b>Capítulo 4 Posicionamiento de un servicio</b>	<b>47</b>
4.1 Segmentación como estrategia de posicionamiento	49
4.2 Conducta del consumidor en la elección de servicio	50
4.3 Ubicación de una posición competitiva	52

4.4	Posicionamiento publicitario	54
4.4.1	Desarrollo de una estrategia de posicionamiento	56
<b>Capítulo 5</b>	<b>Comunicación y Promoción Estratégica</b>	<b>58</b>
5.1	Comunicación como herramienta del marketing	59
5.2	Medios publicitarios para la comunicación	62
5.3	Promociones de Venta	66
5.4	Diseño Estratégico de Promociones	69
5.5	Recomendaciones para estrategias efectivas en el empleo de promociones.	71
<b>Capítulo 6</b>	<b>Imagen Corporativa</b>	<b>73</b>
6.1	Recomendaciones para la creación de una imagen corporativa efectiva	75
6.1.1	Análisis	76
6.1.2	Especificación	78
6.1.3	Concepto	79
6.1.4	Desarrollo	79
6.1.5	Bases del Diseño	79
6.1.6	Motivación	80
6.1.7	Ejecución	80
6.2	Imagen de Marca	82
6.2.1	Calidad Percibida	84
6.2.2	Asociaciones	85
6.2.3	Personificación	85
<b>Capítulo 7</b>	<b>Investigación de Imagen Corporativa Empresas de Servicios Ecuatorianas</b>	<b>87</b>

7.1	Imagen corporativa Icaro Air	88
7.2	Imagen Corporativa Andinatel	90
7.2.1	Visión	90
7.2.2	Misión	90
7.2.3	Valores	91
7.2.4	Cambio de Imagen Corporativa	92
<b>Capítulo 8</b>	<b>Investigación Empresa de Servicios Aerocomerciales Tame</b>	<b>96</b>
8.1.	Resumen Estudio de Mercado Aerocomercial realizado por Cedatos	96
8.2	Conclusiones	102
<b>Capítulo 9</b>	<b>Guía de Estratégias de Imagen para una Empresa de Servicios</b>	<b>105</b>
9.1	Estrategias de Servicio	107
9.1.1	Cliente Interno	107
9.1.2	Cliente Externo	112
9.1.3	Estrategias para la relación con Canales de Distribución y Empresas complementarias al servicio otorgado por la empresa.	113
9.1.3.1	Canales de Distribución	114
9.1.3.2	Empresas complementarias al servicio otorgado por la empresa.	115
9.1.4	Estrategias de Comunicación Publicitaria	116
<b>Capítulo 10</b>	<b>Investigación para evaluar la Guía de Estrategias de Imagen</b>	<b>121</b>
10.1	Objetivo de Investigación	122
10.2	Tipo de Investigación	122

10.3	Informe de Investigación	123
10.4	Conclusiones y recomendaciones	127
<b>Capítulo 11</b>	<b>Guía de Estrategias de Imagen aplicada a la empresa Tame</b>	<b>128</b>
11.1	Estragias de Servicio	130
11.1.1	Cliente Interno	130
11.1.2	Cliente Externo	134
11.1.3	Estrategias para la relación con Canales de Distribución y Empresas complementarias al servicio otorgado por la empresa.	136
11.1.3.1	Canales de Distribución	136
11.1.3.2	Empresas complementarias al servicio otorgado por la empresa.	138
11.1.4	Estrategias de Comunicación Publicitaria	139
<b>Capítulo 12</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>144</b>
<b>Capítulo 13</b>	<b>Glosario</b>	<b>148</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>152</b>
	<b>Anexos</b>	<b>153</b>
Anexo	1	154
Anexo	2	155
Anexo	3	156
Anexo	4	157
Anexo	5	158
Anexo	6	160
Anexo	7	161

## DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro que el trabajo de titulación "GUÍA DE ESTRATEGIAS DE IMAGEN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS" fue realizado por la señorita Gabriela Argüello, alumna de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, mención Publicidad, quien estuvo bajo mi orientación y guía.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad.



LIC. DIEGO LEÓN  
PROFESOR GUÍA

---

**AGRADECIMIENTO**

---

Deseo agradecer a Tame por brindarme todas las facilidades durante este largo camino, en especial personas como Crnl. Vicente Apolo, Alejandra Bastidas, Bayardo Martínez, René Benavides, Paty Bahamonde, Paty Navas, Angelita Lara, Lucía de Quirós y Liliana Terán, grandes personas quienes hicieron crecer mis conocimientos y apoyaron de una u otra forma para lograr este, uno de mis grandes objetivos. De igual forma, agradezco a mi gran amiga Tiffany Vega, con la que compartimos y luchamos durante estos cuatro años, gran parte de este triunfo te lo debo, gracias de corazón.

También deseo agradecer a Diego León, Director de Tesis, por exigir al máximo y sacar lo mejor de mi para concluir con éxito este proyecto.

Un agradecimiento especial a mis papis, Hernán y Alba las personas que más amo en el mundo, porque gracias a ustedes la vida siempre fue más fácil.

---

**DEDICATORIA**

---

Dedico este proyecto a mi familia, Diosito, papis y hermanos, quienes me acompañaron días, noches, madrugadas y feriados. Por todas esas noches sin dormir y por los innumerables consejos que permitieron que pusiera el último ladrillo de este gran proyecto. También deseo dedicar este proyecto a mis amigas y amigos incondicionales con los que he compartido muchos de los mejores momentos de mi vida, Tiffany, Pauli, Bolón y Miguel.

Dedico también este proyecto a profesores como Armando Gutierrez, Helena Rodriguez, Claudia Arancio, Alfredo Dávalos, Carlos Galeas y Olga Fernández quienes me hicieron descubrir mi pasión por el arte y la creatividad.

Finalmente deseo dedicar este proyecto especialmente a mi hermana Natalia, que ha sido un verdadero ejemplo de perseverancia y valentía, y es quien produce en mi las ganas de ser mejor cada día.

---

**PROTOCOLO DE TESIS**

- **OBJETIVO GENERAL:** Mejorar la percepción de la imagen de servicio de Tame, mediante la implementación de estrategias de marketing y publicidad, para el posicionamiento de la marca como líder en servicio y tecnología.
  
- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**
  1. Identificar los puntos clave que generan mala imagen para la empresa.
  2. Crear una guía de estrategias de imagen para una empresa de servicios.
  3. Crear grupos de monitores que controlen e informen mensualmente sobre la implementación de las estrategias propuestas.
  
- **HIPOTESIS:** La percepción de mala imagen que proyecta Tame se debe a la calidad de servicio que esta empresa ofrece.
  
- **ASPECTOS METODOLOGICOS:** Se realizará un estudio exploratorio del servicio en base a los estudios de comportamiento del mercado realizados por la empresa CEDATOS. Además se realizarán encuestas para identificar la efectividad de las propuestas realizadas.

---

**INTRODUCCIÓN**

---

Cientos de empresas reconocen la utilidad del marketing como herramienta fundamental para alcanzar el éxito de sus organizaciones. El marketing desde sus inicios ha contribuido a que el comercio en todo el mundo se vuelva cada vez más efectivo para fabricantes, comerciantes y consumidores.

Esta gran herramienta tiene un amplio campo de acción en el comercio de productos y servicios, proporcionando técnicas para efectivizar el proceso y el resultado final de cada uno de las acciones tomadas por una empresa u organización.

En la actualidad todas las empresas encaminan sus actividades principalmente a la satisfacción y fidelidad de los consumidores. Por esta razón buscan una infinita cantidad de formas para cumplir a cabalidad los requerimientos del consumidor y crear características diferenciadoras que le den ventaja sobre la competencia. Uno de los pilares fundamentales para lograr este objetivo, es la óptima construcción de la imagen, basada en la calidad del servicio proporcionado.

A continuación se presenta un proyecto que busca identificar las posibles causas que provoquen buena imagen en las empresas de servicios y posteriormente proponer estrategias para mejorar la imagen de servicio de las mismas.

Se ha tomado como ejemplo para desarrollar esta propuesta a Tame, aerolínea comercial ecuatoriana, la misma que presenta problemas de imagen de servicio. Inicialmente se muestran datos históricos del servicio de transporte aéreo en el Ecuador, identificando las diversas innovaciones en el servicio que se realizaron desde el surgimiento de la aviación comercial en el Ecuador. Además se realiza un acercamiento a la historia de Tame, en el cual se reflejan las diferentes acciones que construyeron la imagen de esta empresa.

Este proyecto presenta estudios de mercado realizados para Tame por la empresa CEDATOS. Los resultados de dicho estudio reflejan la percepción del usuario y de los posibles usuarios del servicio de transporte aéreo de pasajeros. Entre los datos más relevantes, es importante mencionar que Tame es líder en el mercado aerocomercial, sin embargo los resultados del estudio demuestran que su liderazgo no se debe mayormente a la calidad y preferencia de los usuarios sino a la reducida oferta de este servicio, pues las empresas que compiten en el mismo campo, por su tamaño, no pueden abarcar el mercado que demanda cada vez más el servicio de transporte aéreo. Por esta razón el mercado se distribuye entre todas las empresas oferentes del servicio y esto no significa necesariamente que la elección de los consumidores esté basada en la elección de aquella que le brinde la satisfacción cabal de sus requerimientos.

Al conocer la percepción que el mercado tiene de la empresa Tame, se determinan sus fortalezas y debilidades, en este punto el marketing y la publicidad serán las herramientas clave para reducir los errores en los procesos

y para resaltar y promocionar las características positivas que la diferencian de la competencia.

Por lo expuesto, el aporte fundamental de este proyecto es brindar una variedad de estrategias recopiladas como una guía de imagen, la misma que pueda ser implementada por empresas de servicios que tengan problemas similares al presentado o aquellas empresas que simplemente deseen fortalecer y mantener su imagen ante los consumidores.

Con el fin de lograr los objetivos planteados a continuación se presentan datos históricos de la compañía sobre la cual se centra el estudio. Además se realiza una investigación relacionada a percepciones de servicio y maneras de incrementar el valor en un servicio y de esta manera lograr posicionarlo, tomando como base la comunicación estratégica. Por otro lado, este estudio incluye algunas recomendaciones para crear y mantener una imagen corporativa efectiva, para lo cual se realiza estudios de ejemplos reales de imagen corporativa de empresas ecuatorianas. Finalmente se propone una Guía de Estrategias de Imagen, la misma que es evaluada y posteriormente aplicada a Tame.

---

## CAPITULO 1

---

# HISTORIA DE LA AVIACIÓN EN EL ECUADOR

---

 CAPITULO 1
 

---

## HISTORIA DE LA AVIACION EN EL ECUADOR

**1.1 Inicios de la aviación comercial en el Ecuador**

El primer suceso que incentiva la creación de la aviación en el Ecuador, es el ocurrido el 4 de diciembre de 1842, cuando por primera vez los ojos de los quiteños veían con asombro a José María Flores elevándose hacia el cielo en la canastilla de un globo, desde los patios del Convento de San Agustín.

“A comienzos de los años veinte, un grupo de jóvenes de la burguesía guayaquileña, motivados por las varias y continuas innovaciones técnicas en todo el mundo, fundaron el Club de Tiro y Aviación Guayas. No pasó mucho tiempo antes de que obtuvieran un monoplano al que llamaron Patria I”<sup>8</sup>. En éste, Cosme Renella, nacido en Turín, sorprendió al puerto Guayaquileño con las evoluciones en aviación que logró realizar. Este importante personaje de la aviación Ecuatoriana, después de participar victorioso en la Segunda Guerra Mundial, vuelve al Ecuador y se encuentra con Pedro Travesiari, el primer piloto militar del Ecuador, y juntos concuerdan en un objetivo común, la creación de una escuela de aviación. El periodista y diplomático José Abel Castillo, se une a estas iniciativas y adquiere la aeronave “Telégrafo I”, para lo cual contrata a Elia Liut para que lo pilotee.

---

<sup>8</sup> Gral. Bolívar Mora Vintimilla, Revista Tame XXX Aniversario, p 34.

El 28 de noviembre de 1920, Liut sorprende a la ciudadanía Ecuatoriana, cuando realiza un vuelo de Guayaquil a Cuenca, de Cuenca a Riobamba y de Riobamba a Quito, viaje que inauguró el servicio de correo aéreo. Los quiteños no perdieron la oportunidad de observar aquel importante acontecimiento pues subieron al Panecillo y pudieron divisar desde ahí, el magistral descenso de Liut que aterrizó en el parque La Carolina a las 10:00 de la mañana de aquel día.

Ocho días antes del primer vuelo de Liut, el congreso aprobó la creación de la Escuela de Aviación en Guayaquil. Más tarde se construyó un aeródromo y un hangar en Durán, en el cual varias promociones de jóvenes obtuvieron el título que los reconocía como pilotos.

Llegaron algunas aeronaves al Ecuador, entre ellas los Curtis R1 y R2 que volaron constantemente a Latacunga, Ambato y Riobamba; uno de estos aviones, llamado Napo, fue utilizado por Renella para abrir la ruta de correo aéreo desde Quito hasta Latacunga en el año 1926.

El objetivo de los pilotos ecuatorianos era crear una empresa de transportes rápida y eficaz y así volver rentable a la Aviación Militar.

"Gracias al entusiasmo de José María Velásco Ibarra, protagonista del desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana"<sup>9</sup>, se creó la Escuela Militar de Aviación de Guayaquil y la compra de aeronaves. Además se crea la

Comandancia General de Aeronáutica, cuyo principal representante fue el Comandante General, Coronel Bayardo Tobar Albuja. En ese mismo período se realizó el primer vuelo a Galápagos en el Junker JV-52, integrando en mayor grado las islas al Ecuador.

Otro suceso que contribuyó a la rápida evolución de la aviación en el Ecuador fue el ocurrido en 1936, año en el que se creó la primera escuela de aviación en Quito y el 7 de diciembre se inaugura un curso de Aviación Civil a dirección del Mayor Cosme Renella.

En ese mismo año también ocurrieron dos sucesos importantes: mediante Decreto Supremo No. 45, del 8 de junio, se aprueba y ratifica la Convención sobre Aviación Civil Comercial, firmada en la Habana, el 20 de febrero de 1928, igualmente con Decreto Supremo No. 946 de 12 de septiembre, se aprueba la primera Ley de Tránsito Aéreo del Ecuador.

Consecuentemente, se crearon cuatro instituciones que impulsaron la aeronáutica en el Ecuador: el Aero-Club del Ecuador, formado en Quito; el Aero-Club del Ecuador con sede en Guayaquil; el Aero-Club Manta; y el Quito Glider Club. En la creación y desarrollo de estas instituciones tuvieron gran influencia el Crnl. Juan Manuel Lasso, Rafael A. Dillón y Juan Muñoz.

El primer servicio de transporte aéreo comercial doméstico se originó en el año 1935, en el cual se firmó un contrato que permitía a la compañía

---

<sup>9</sup> Luis Ortega, Revista 70 años Fuerza Aérea Ecuatoriana, p 22.

alemana, Sociedad Ecuatoriana de Transporte Aéreo SEDTA, brindar servicios en el interior del país. Lamentablemente por influencia de la Primera Guerra Mundial esta compañía desapareció al poco tiempo.

Por otro lado, la compañía Panagra, firmó un contrato con el Gobierno y fue una de las primeras en realizar vuelos domésticos entre Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Manta y Esmeraldas. Esta compañía sirvió al Ecuador hasta 1959.

ANDESA, en abril de 1946 inicia vuelos comerciales entre Guayaquil y Quito. El Diario el Comercio en sus publicaciones mencionó su vuelo inaugural, donde José María Velasco Ibarra tomó el control de la nave por un momento, guiado por el piloto de aquella empresa. En ese mismo año el 9 de Agosto, el Presidente Velasco Ibarra crea la Dirección de Aviación Civil mediante Decreto Supremo No. 1693. Esta institución nace como dependiente de la Comandancia de Aeronáutica.

En la historia de la aviación ecuatoriana, también es importante mencionar a dos compañías de aviación comercial, TAO (Transportes Aéreos Orientales), creada en 1949, y ATESA (Aerotaxis Ecuatorianos), la misma que inició sus operaciones en 1960. Estas empresas prestaron sus servicios entre algunas ciudades de la Sierra, Costa y Oriente del Ecuador.

Por otro lado, encontramos a la compañía AREA (Aerovías Ecuatorianas Area Cia. Ltda.), que inicia sus operaciones en el año 1948, la misma que dio

servicio de transporte internacional en la ruta Quito-Guayaquil-Bogotá-Miami, llegando en algunos casos hasta Montevideo con una aeronave Convair 880 que fue arrendada a la aerolínea Alaska Airlines. Lamentablemente tuvo un accidente aéreo en el cerro Atacazo, en un vuelo Guayaquil-Quito, el 7 de septiembre de 1960, suceso que conmocionó a la ciudadanía ecuatoriana, razón por la cual el Gobierno decide suspender temporalmente sus operaciones.

Entre las aerolíneas de corta duración, recordamos a LIA (Líneas Internacionales Aéreas), que usó un avión de dos pisos para dar el servicio de transporte aéreo en la ruta Quito-Guayaquil, pero su actividad fue muy corta.

Dos de las empresas de aviación más importantes creadas en el Ecuador, fueron SAN (Servicios Aéreos Nacionales), creada en el año 1964 y SAETA, creada en el año 1967, compañías que prestaron servicios de vuelos domésticos en aeronaves pequeñas, en la ruta Cuenca-Guayaquil, Guayaquil-Quito-Cuenca y desde el Ecuador Continental hacia Galápagos. SAETA se consolidó cuando abrió su operación de vuelos internacionales hacia Caracas, Bogotá, Lima. Estas dos compañías utilizaron equipos de última generación, como por ejemplo, Vickers Viscount, Caravelle, Boeing 727-200 y 100, Boeing 737-200, Airbus A 320 y 310.

Entre las empresas que continúan sirviendo al Ecuador, encontramos a Tame, creada en el año 1962, actualmente la compañía de aviación que abarca el mayor porcentaje de mercado en el Ecuador.

Otra de las compañías que continúa su actividad aerocomercial es AeroGal (Aerolíneas Galápagos), que inicialmente mantuvo vuelos entre Quito-Cuenca-Quito y Quito-Coca-Quito. En la actualidad realiza vuelos charters a diferentes ciudades, e incrementó sus rutas hacia Guayaquil y Galápagos.

Es importante mencionar a la Compañía Icaro, la misma que se inicia como taxi aéreo en el año 1971 y tuvo una interesante evolución, ahora se ha consolidado como una de las principales aerolíneas del Ecuador ubicándose en segundo lugar en ocupación de mercado, con un 20% que va en ascenso.

Durante el mismo período en el cual surgieron las compañías antes mencionadas, también se crearon compañías de transporte aéreo no regular a modalidad de taxi-aéreo, como Aeroshell, Aviopacífico, Savac, Aeromanta, Nica Emetebe, Saereo, etc., que iniciaron sus operaciones en el Litoral y la Amazonía.

Algunas compañías creadas se dedicaron solo al transporte aéreo de carga, entre ellas podemos mencionar a las desaparecidas Andesa, Americana de Aviación y Ciasa.

Una de las compañías aéreas, que consolidó la aviación en el Ecuador, fue Ecuatoriana de Aviación, la misma que se fundó el 1 de febrero de 1957. En sus inicios fue parte de TAN AIRLINES, hondureña y APSA, peruana. Esta compañía fue adquirida por inversionistas ecuatorianos. Su primera operación

unía Santiago-Lima-Quito-Cali-Panamá y Miami, utilizando un avión Curtis C-46. Como consecuencia de algunos problemas, entre ellos la suspensión de vuelo del equipo Electra, se estatizó mediante Decreto Supremo 743, del 31 de julio de 1974. En este marco busco expandirse y se adquirieron aeronaves Boeing 707 y Airbus. Lamentablemente a pesar de los esfuerzos, los problemas no cesaron y el 25 de octubre de 1993 Ecuatoriana termina totalmente su operación. Años más tarde sus acciones fueron adquiridas por VASP, aerolínea Brasileira y Lan Chile, la misma que creó la compañía Lan Ecuador que se ocupa de transporte aéreo internacional con miras a cubrir el mercado nacional.

El Ecuador fue y sigue siendo testigo de una serie de sucesos que marcan la historia de la aviación. Los globos ya fueron reemplazados por aeroplanos que evolucionan rápidamente y que contribuyen a la construcción de la aviación comercial ecuatoriana, la misma que sigue en expansión, y que en la actualidad cuenta con tres grandes exponentes: Tame, Icaro y Aerogal los mismos que mantienen el servicio de transporte de pasajeros, carga y correo hacia varias provincias del Ecuador.

## **1.2 Historia de Tame**

La década de los sesenta, inicia con malos presagios para el Ecuador, la prosperidad económica se veía truncada por las nuevas tendencias del comercio exterior, que afectaba a todas las instituciones del Ecuador, incluyendo en esta larga lista a la FAE.

Bajo los parámetros mencionados, el Escuadrón de Transportes de la FAE buscaba realizar sugerencias eficaces en torno a la Aviación Ecuatoriana. Apoyados por el Comandante General de la FAE, Teniente Coronel, Guillermo Freile, quien acoge sus sugerencias y dispone se realicen los estudios necesarios sobre personal, equipos, aeródromos, instalaciones y rutas necesarias. Con gran eficacia se realizó lo dispuesto y para fines de ese mismo año el esquema estaba casi completo.

El proyecto fue presentado al Ministro de Defensa, Doctor Francisco Acosta Yépez, quien aprobó el mismo. Este proyecto también fue presentado al Presidente de la República, Doctor Carlos Julio Arosemena, quien manifestó un gran interés por apoyar el proyecto.

Cincuenta y nueve años después de que los hermanos Wright pusieron en vuelo el primer biplano de hélice, el 17 de diciembre de 1962, despegaron los aviones C47 de Tame, compañía constituida con fines comerciales y perteneciente a la Fuerza Aérea del Ecuador. Estos aviones, tuvieron varios destinos: Ibarra, Tulcán, Latacunga, Ambato, Riobamba, Esmeraldas y Guayaquil.

En su primera semana de operación, se detectaron algunas falencias administrativas y operativas, para lo cual el Comandante General de la FAE, designa a un grupo de trabajo para superar los problemas encontrados. Para el 2 de enero, los vuelos se reiniciaron con regularidad y con un solo objetivo, ser la línea aérea de integración nacional.

Los primeros aviones utilizados por Tame, los C47, no fueron creados con fines comerciales, pues estos eran utilizados para realizar operativos militares, en los que llevaban a paracaidistas y no a pasajeros civiles, por lo que fueron adecuados para este efecto. Las bancas laterales fueron cambiadas por confortables asientos tapizados y además se instalaron paneles, transformando a las C47 en los reconocidos DC 3.

A la par con la conclusión del rediseño interior de las aeronaves, también concluía la ampliación y modernización de los terminales de Quito y Guayaquil el 20 de agosto de 1963, para lo cual se realizó una doble ceremonia para festejar dos grandes innovaciones.

Al inicio de 1964, Tame se crea como una dirección más, a las ya existentes en el Estado Mayor, en ese entonces dirigida por Teniente Coronel Héctor Granja Rocha, empresa a la que años atrás se le había encargado el servicio de transporte aéreo y la cual en ese mismo año obtiene personería jurídica para operar dentro y fuera del país.

Durante la segunda mitad de la década de los años sesenta, Tame, realizó algunos análisis de rentabilidad de las rutas, en el que se determinó las rutas de más éxito, como lo eran: Quito-Tulcán y las de menor éxito como Ibarra, Ambato o Bahía, razón por la cual se decidió suspender esos trayectos. Sin embargo era necesario incrementar la flota, por la demanda existente y por tal razón se adquieren los aviones DC-6B, con capacidad para 62 pasajeros.

Estas aeronaves volaron entre las dos ciudades principales del país y hacia Galápagos.

La aviación había dado un giro de 180 grados pues no solo la clase alta podía disfrutar de este medio de transporte ya que el servicio que Tame ofrecía, integró a la clase media como beneficiario de su servicio por sus tarifas económicas.

Tame tomó una importante decisión al crear en el año 1967, el departamento de relaciones públicas ante la necesidad de cambiar la imagen proyectada, pues ésta era considerada como una compañía militar, enfatizando este enfoque, el hecho de que los aviones eran piloteados por militares en servicio activo y vestidos con el uniforme correspondiente a la FAE. Se buscaba entonces cambiar esta percepción, para ser considerada como “una empresa estatal, dirigida hacia el servicio sistemático de la sociedad”<sup>3</sup>. Uno de los objetivos principales fue el análisis del logotipo, como expresión gráfica directa impactante y claramente comprensible para el público.

A partir del año 1970, una serie de estrategias fueron puestas en marcha, la más sobresaliente fue convertir a la compañía en “anónima y de capital mixto”. En este contexto se realizó la adquisición de dos aeronaves AVRO 748, construidas expresamente para esta compañía por la empresa Hawker Siddley Aviation de Manchester, Gran Bretaña. Estas aeronaves reemplazaron a los DC 3, después de largos años de servicio. Por la demanda

existente, también se adquirieron cuatro aeronaves Electra Jet Prop y además Boeing 737-200, 727-200 y 727-100.

Dentro del plan estratégico que se estableció, se crearon manuales de operación y administrativos, nuevos sistemas contables, la apertura de la sección Cobranzas y la expansión del área de Relaciones Públicas. También se realizó el mejoramiento de equipos de comunicación para integrar a las estaciones en todo el país y además se adquirieron las oficinas ubicadas en el 5to, 6to y 7mo piso del edificio del Banco del Pichincha ubicado en la Av. Amazonas 1354 y Colón de la ciudad de Quito.

Tras una serie de análisis en el año 1984 por disposición del Comandante General de la FAE, se liquidó la compañía anónima.

A partir del año 1990 una serie de acciones fueron puestas en marcha por el Gral. Bolívar Mora Mantilla, en este período se realizaron varios progresos en el área administrativa de la Empresa; se adquirieron tres pisos más en el edificio donde se desempeñaba la matriz de Tame. Además, para lograr un manejo eficaz de la Empresa, se desarrollaron manuales de procedimientos para todas las Gerencias. Se crearon alianzas estratégicas con empresas como IBM, las mismas que integraron los sistemas de reservaciones, finanzas y ventas.

---

<sup>3</sup> Gral. Bolívar Mora Vintimilla, op.cit., p 58.

Posteriormente se creó la ruta Guayaquil-Quito-Bogotá, cuyo fin era servir a pasajeros de Lufthansa compañía con la cual se había firmado un convenio. Además se establecieron dos frecuencias semanales a la ciudad de Cali, decisión fundamental para el progreso de la compañía.

### **1.3 Imagen actual de Tame**

Tame, Línea Aérea del Ecuador, en la actualidad no tiene una imagen completamente definida. A continuación se detallan los puntos que explican el porqué de su carencia.

Esta aerolínea, posee un Manual de Imagen Corporativa (ANEXO 1), el mismo que no ha sido actualizado desde el año 1998. Este manual contiene información relacionada con el logotipo, tipografía, colores, tamaño y diferentes presentaciones de cada uno de estos elementos, los mismos que no son generalizados en todas sus instalaciones (ANEXO 2).

En el año 2000 se realizó el rediseño de su logotipo, que no es aplicado en su totalidad, pues en las provincias y en menor grado en las principales ciudades, el logotipo antiguo sigue siendo utilizado en papelería, instalaciones, en material para despacho de equipaje (stickers y cintas de embalaje), troles de servicio a bordo (coches de comida), camionetas, camiones, remolques de equipaje, entre otros.

Por otro lado, las instalaciones no poseen colores generalizados, usan diferentes tonos de azul y blanco. Los muebles de las mismas son de diferentes colores y en ciertos casos están sucios y deteriorados.

En relación con la publicidad, en medios masivos esta fue manejada por Delta Publicidad por algunos años. Los flyers, dípticos, trípticos, pósters y publicidad alternativa es realizada por diferentes imprentas o boutiques creativas que siguen enfoques distintos, razón por la cual su publicidad carece de unidad de campaña.

Es importante mencionar que, Tame ha dotado de uniformes a su personal, pero lamentablemente sus empleados utilizan chompas, sacos o abrigos que no pertenecen al uniforme otorgado por la empresa, dificultando la identificación del personal por parte de los pasajeros.

Basados en los estudios de mercado realizados por la empresa CEDATOS<sup>4</sup>, encontramos que los pasajeros perciben que la atención en mostradores y a bordo de las aeronaves es fría e indiferente, además perciben que los reclamos y reembolsos de dinero son burocráticos.

Por otro lado, Tame auspicia ciertos eventos que son escogidos en un pequeño porcentaje según su grupo objetivo y en un gran porcentaje por los costos de auspicio que el evento requiera. Lamentablemente por lo expuesto, los auspicios pueden provocar mala imagen por eventos mal organizados o

simplemente no conseguir resultados deseados por ausencia del grupo objetivo al que se busca llegar.

Al ser una empresa de servicios, la calidad de servicio que preste será el fundamento sobre el cual los clientes basarán su decisión. Según los estudios, esta empresa no cuenta con una imagen de servicio consolidada, y por este motivo se elaboró el estudio presentado a continuación, que permitirá establecer soluciones para fortalecer o generar la imagen de empresas de servicio como Tame.

---

<sup>4</sup> Cedatos, Estudio de Mercado Aerocomercial, Documento No. 5, Conclusiones.

---

## CAPITULO 2

---

# PERCEPCIONES DE SERVICIO

## MARCO TEÓRICO

---

### CAPITULO 2

---

#### PERCEPCIONES DE SERVICIO

##### 2.1 Satisfacción del cliente

“Satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto a un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades o expectativas.”<sup>5</sup> Además de la evaluación que se realiza respecto a las características que un producto o servicio debe tener, las emociones de los clientes también influyen en su nivel de satisfacción. La actitud positiva o negativa por parte del proveedor del producto o servicio puede ser determinante en la calificación que el cliente dé al mismo. El fracaso o el éxito en la calificación esta marcada por las innovaciones que se ofrece, es decir, de cuantas maneras podemos responder a los requerimientos de los clientes y en el caso de no poder hacerlo la forma en la que se maneje esta situación.

##### 2.2 Percepciones del cliente

Las percepciones de servicio están relacionadas con las expectativas que tiene la gente, las mismas que pueden variar con el

---

<sup>5</sup> Valerie, Zeithaml y Mary J.O. Bitnel, Marketing de Servicios, Editorial Mc Graw Hill, p 95.

paso del tiempo, de una persona a otra y también entre culturas. Algo que satisface a un cliente ahora, puede que no lo satisfaga mañana. Ahora son clientes especializados, que evalúan, comparan y eligen o desechan los productos y servicios que más se ajusten a sus necesidades. Buscan ser atendidos justamente y se hacen preguntas como: ¿El trato que recibí fue justo en relación con el que dieron a los demás? ¿Los otros clientes están recibiendo mejores precios o un servicio de mejor calidad?

Un producto que no cumple las expectativas del consumidor carece de calidad, pero si el mismo supera las expectativas de este, será igualmente insuficiente, pues los beneficios extras que el producto brinde incrementarán su precio, sin que el consumidor perciba realmente la necesidad de estos beneficios adicionales.

Existen dos tipos de clientes: "el cliente externo, es aquel que compra bienes y servicios de una organización y el cliente interno que son los empleados de una organización que dependen de otros empleados para proveer interna y externamente bienes y servicios."<sup>6</sup> Las empresas deberían mantener un estándar de servicio, pues cada persona depende de otra para brindar un servicio de calidad, si una de esas personas falla, el resultado final no será 100% satisfactorio.

---

<sup>6</sup> Ibid., p 93.

Las estrategias en torno a la satisfacción en el servicio deben estar enfocadas al cliente interno y externo, para alcanzar la calidad deseada.

### 2.3 Calidad en el Servicio

La calidad en el servicio es el componente que permite alcanzar la satisfacción del cliente. Ellos realizan una evaluación del servicio en la que se refleja sus percepciones acerca de ciertas características que este debe tener, por ejemplo: “confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía, tangibles.”<sup>7</sup> Además existen algunos factores que también influyen en su nivel de satisfacción, como son, la calidad del servicio, la calidad del producto, precio y factores situacionales y personales; en este caso el estado de ánimo y experiencias vividas marcan la diferencia en el momento de elegir un servicio.

La calidad técnica y el modo en el que se entregó el resultado es la una de las formas en que los clientes juzgan la calidad del servicio. Por ejemplo, a una persona que se encarga de la limpieza, se le juzgará según la calidad del resultado (grado de limpieza) y también por la calidad del proceso (rapidez, cuidado.)

Muchos servicios que brindan profesionales no siempre dan resultados claros, por lo que es difícil que el cliente evalúe la calidad

técnica del servicio. Cuando esto ocurre los consumidores evaluarán al servicio en base a destrezas, habilidades, tiempos de entrega, cortesía, etc.

Citando a Zeithaml y Bitnel<sup>8</sup>, estos son los cinco factores en base a los cuales los consumidores determinan la calidad en el servicio:

- **Confianza:** Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa. Es decir que la empresa cumpla con lo que ofrece: entrega, prestación de servicio, solución de problemas y precios.
- **Responsabilidad:** Disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud. Esto quiere decir que se evaluará al servicio en base a la atención y agilidad con la que se enfrenta las solicitudes. Además en este factor también se toma en cuenta la flexibilidad para ajustar el servicio a los requerimientos de cada cliente.

La percepción de responsabilidad disminuye cuando un cliente quiere establecer contacto con la empresa y es transferido a un buzón de voz.

---

<sup>7</sup> Valerie, Zeithaml y Mary J.O. Bitnel, op.cit., p 93.

<sup>8</sup> Ibid., p 93.

Para que una compañía se destaque por este factor, debe contar con el personal correcto en los departamentos de atención al cliente.

- Seguridad: El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar fe y confianza. Este factor es muy importante cuando los clientes sienten que hay mucho que arriesgar, por ejemplo en servicios financieros, médicos o legales. Durante las primeras etapas de evaluación es posible que una persona utilice las evidencias tangibles para valorar la seguridad. En este caso, los títulos profesionales, certificados y reconocimientos juegan un papel muy importante.
- Empatía: Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa. Este factor consiste en transmitir a los clientes el sentimiento de que son únicos y especiales. Por lo general una forma eficaz de lograr empatía es cuando las empresas identifican a sus clientes por el nombre, reflejando conocer los requerimientos y preferencias del cliente.

En el caso de los servicios de negocio a negocio (negocios que necesitan de proveedores), lo que las empresas desean es que los proveedores conozcan sobre sus problemas y necesidades.

- **Tangibles:** La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos, todos estos elementos transmiten imágenes del servicio que los clientes utilizarán para evaluar la calidad.

A continuación un ejemplo de la medición del servicio en base a estos factores:

**Servicio:** Transporte Aéreo de Pasajeros

- **Confianza:** Puntualidad en salidas y llegadas de los vuelos a los destinos prometidos.
- **Responsabilidad:** Sistema puntual y rápido de boletaje durante el vuelo y manejo de equipaje.
- **Seguridad:** Nombre confiable, buen promedio de seguridad, empleados competentes.
- **Empatía:** Entiende las necesidades individuales especiales; se anticipa a las necesidades de los clientes.
- **Tangibles:** Aeronaves, mostradores, salas de espera, área para equipaje, uniformes.

## 2.4 Momentos clave

La impresión más importante que marca la percepción del cliente, es el momento en el que utiliza el servicio. Esta primera impresión está formada por algunos momentos clave, en los que el cliente tiene

contacto con el personal de la empresa, por ejemplo: en una aerolínea, al chequear su equipaje, al abordar al avión, al recibir el servicio de alimentos a bordo, entre otros. Cada uno de estos momentos clave contribuyen a construir la imagen de servicio. La combinación de momentos positivos y negativos crean inseguridad sobre la calidad de servicio brindado por la empresa. Cada uno de estos momentos aumentará o disminuirá la confianza de los clientes.

Existen tres tipos de encuentros de servicio: a distancia, por teléfono y personales, el cliente puede pasar por estos tres tipos de encuentros a la vez o por separado. Los encuentros no son necesariamente con seres humanos, como lo son los encuentros a distancia: con cajeros automáticos, páginas web, correo electrónico, cuando se envían estados de cuenta o marketing directo. En este tipo de encuentros, la calidad técnica y el proceso cumplen un papel muy importante en la valoración del servicio.

Los encuentros telefónicos son utilizados tanto por las empresas de servicios como las que comercializan productos. En este tipo de encuentros se apoyan las empresas para brindar servicios de atención al cliente, proveer cualquier tipo de información o recibir pedidos. Los encuentros telefónicos difieren de los encuentros a distancia pues en este existe mayor posibilidad de interacción entre el cliente y la empresa. El trato, tono de voz, conocimiento del producto o servicio y efectividad

para responder preguntas son algunos de los criterios en base a los cuales se emiten juicios en este tipo de encuentro.

Los encuentros personales, son aquellos que ocurren directamente entre el empleado y el cliente. En este caso las actitudes, expresiones y palabras, presentación del lugar, imagen de los empleados, folletería, y equipos, son la base sobre la cual se juzgará la calidad del servicio.

En todos los encuentros mencionados se pueden presentar reclamos por parte de los clientes, a los cuales el empleado deberá hacer frente, en este caso la forma y contenido de lo que diga o haga provocará que el cliente recuerde lo sucedido como positivo o negativo. En la percepción de servicio en estos casos cuenta mucho el grado de adaptación de los procesos de la empresa y la flexibilidad tanto de ella como de sus empleados para cubrir los requerimientos que se les haga. En este contexto el cliente debe sentir que la empresa está haciendo algo especialmente para cumplir sus requisitos, pero si al contrario percibe incumplimiento de promesas y falta de flexibilidad, el cliente se sentirá molesto y defraudado.

Una forma de elevar la satisfacción de los clientes es la espontaneidad de los empleados, la misma que debe hacerse presente no solo cuando existen fallas en procesos, sino debe existir siempre, lo que contribuirá a que los encuentros de servicios sean satisfactorios o

insatisfactorios. Los encuentros satisfactorios (buena atención, souvenirs, etc.), crean admiración en los clientes y provocan sentimientos positivos, pero si al contrario los encuentros son insatisfactorios (mal trato, precios alterados, etc.), crearán sentimientos negativos en ellos.

## 2.5 Evidencia del servicio

La evidencia del servicio está formada por tres elementos: personas, procesos y evidencia física, los que permiten que el servicio sea tangible.

Tomando como ejemplo el de una aerolínea, estos tres puntos se verían evidenciados de esta forma, el *proceso* para reservaciones de espacios aéreos, proceso de venta, proceso de reembolsos y proceso de atención al cliente; pero también son importantes las actitudes y acciones de las *personas*, la calidad de atención que se brinde, conocimiento del trabajo, el ser comedido y oportuno. Finalmente la evidencia física se identificará en la presentación de las instalaciones, si son agradables y cómodas, si el producto es bien presentado, si está en vigencia y hay disponibilidad del mismo.)

## 2.6 Calidad en cada encuentro de servicio

Existen algunas formas de lograr 100% de satisfacción en la percepción de servicio que perciben nuestros clientes. El primer paso es identificar claramente cuales son los puntos de encuentro entre la empresa y el cliente. El siguiente paso es informar en todas las áreas relacionadas con dichos encuentros, cuales son las expectativas del cliente en estos y poder realizar un plan estratégico en base a estas expectativas.

A continuación se proponen algunas sugerencias<sup>9</sup>:

- Cuando en la primera impresión hubo malos encuentros, la segunda debe ser totalmente satisfactoria, se debe identificar y corregir totalmente los errores que el cliente pudo percibir y de esta manera recuperar su lealtad.
- Existe una gran necesidad de mantener informado al personal cuándo y cómo hacer flexible al sistema y explicar al cliente cuándo y cómo determinada solicitud no puede ser cumplida. La información que se brinde puede dar una impresión positiva al cliente.

---

<sup>9</sup> Valerie, Zeithaml y Mary J.O. Bitnel, op.cit., p 95.

- La espontaneidad debe ser una característica necesaria al momento de contratar al personal que va a tratar directamente con el cliente, cuya principal orientación sea hacia el servicio. Fomentar la cultura de servicio, la eficiente atención y una rápida respuesta a los clientes contribuirá a lograr que exista comportamientos espontáneos.
- Los empleados deben ser capacitados para hacer frente ante situaciones difíciles, hay que reconocer que no siempre el cliente tiene la razón y el empleado deberá ser capaz de responder a este tipo de encuentros.

---

## CAPITULO 3

---

# INCREMENTO DE VALOR EN LOS SERVICIOS

### CAPITULO 3

## INCREMENTO DEL VALOR EN LOS SERVICIOS

### 3.1 Incrementar el valor mejorando la calidad y la productividad

Productividad quiere decir "trabajar con mayor rapidez y eficiencia con el fin de reducir costos"<sup>10</sup> Este fue el objetivo de los mercadotecnistas por muchos años. Sin embargo la calidad ascendió a primer lugar como objetivo de las empresas desde inicios de los años ochenta. Desde aquel entonces, se busca mejorar continuamente los procesos empresariales y sus resultados. Ahora, las empresas buscan alcanzar la combinación perfecta entre productividad y calidad, lo que beneficia a la empresa y al cliente.

Si se desea mantener una relación duradera empresa-cliente, las dos partes deben sentir que están recibiendo un valor continuo de esa relación. Para mejorar el valor en el servicio, los departamentos de Operaciones, Recursos Humanos y Mercadotecnia, deben trabajar de forma muy cercana para establecer programas de mejoramiento de calidad, cuyo fin será el de mejorar y desarrollar los servicios que buscan los clientes y de igual forma desarrollar programas de productividad que promuevan la reducción en los costos.

---

<sup>10</sup> Christopher, Lovelock, Mercadotecnia de servicios, Editorial Mc Graw Hill. p 460.

Para encontrar el valor el primer paso será el realizar estudios de mercado que nos demuestren cuales son los deseos de los clientes y posibles clientes de la empresa y además los costos que este estaría dispuesto a cubrir con el fin de satisfacer su necesidad.

La calidad es una característica muy importante que busca el cliente en el momento de decidir entre uno u otro producto, si la calidad no le satisface, buscará el producto que cumpla en mayor grado sus requerimientos. En este aspecto, se debe tomar en cuenta que hay que mejorar el servicio en su totalidad, es decir, no solo el servicio principal (ej: transporte aéreo) sino también los servicios suplementarios (ej: servicio a bordo.)

El hecho de que los clientes perciban mejor calidad en comparación a la competencia, nos dará como resultado el incremento de utilidades y también la capacidad de mantener precios bajos. Este es un aspecto muy ventajoso para las empresas, pues en este caso se puede destinar mayor inversión a la mercadotecnia de nuestro servicio, con actividades como la publicidad y promoción, incentivos a los clientes, incrementar servicios suplementarios, entre otros.

Es importante poder definir el nivel de satisfacción del cliente, saber en qué posición está nuestra empresa en comparación a las demás y así determinar si se están cumpliendo las metas propuestas.

### 3.2 Corrección de las desventajas del servicio

Al reconocer que el brindar un servicio de calidad significa satisfacer las expectativas de los clientes, entonces la empresa deberá buscar un equilibrio entre las expectativas y las percepciones del cliente y cerrar cualquier brecha que haya entre estas dos.

Zeithmal, Berry y Parasuraman<sup>11</sup>, identificaron cuatro desventajas que pueden conducir a la apertura de brechas entre las expectativas y las percepciones, estas son:

- No saber qué es lo que se esperan los clientes.
- Especificar estándares de servicio que no reflejen lo que la dirección de la empresa cree que son las expectativas del cliente.
- Un desempeño del servicio que no se equipara con las especificaciones.
- No estar a la altura de los niveles de desempeño del servicio que se promueven a través de las comunicaciones de mercadotecnia.

---

<sup>11</sup> Christopher, Lovelock, op.cit., p 468.

Además recomiendan la investigación de las causas específicas que ocasionaron cada brecha, para el desarrollo de estrategias que cierren las mismas.

Una forma efectiva de identificar las brechas, es realizando un diagrama de flujo, en el que se puede observar el proceso de prestación de servicio, al describir la secuencia de interacción entre cliente y empresa. Dentro de esta interacción hay actividades tras escena, que de igual forma contribuyen a alcanzar la satisfacción del cliente a pesar de no ser experiencias de servicio directas. Por este motivo es muy importante tener un adecuado control de éstas pues esas actividades pueden desencadenar resultados no deseados.

Este diagrama resulta más efectivo si en cada actividad detallamos el tiempo en el cual esta se debe realizar, para así establecer estándares de rapidez del servicio evitando esperas indeseadas.

Sin embargo para realizar cualquier plan estratégico es importante conocer lo que piensan los clientes de las empresas y también los empleados que son los que tienen contacto directo con ellos. Los programas de retroalimentación nos pueden ayudar a establecer tendencias y segmentar mejor nuestro mercado o grupo objetivo.

Algunos expertos recomiendan que los programas de retroalimentación deben incluir las siguientes técnicas:

- Análisis de las quejas de los clientes, identificando los puntos del proceso que fallaron para ocasionar la insatisfacción del cliente.
- Encuestas posteriores a la transacción.
- Encuestas constantes de los clientes habituales, pueden ser por correo aéreo o electrónico, teléfono o personales.
- Encuestas a los empleados, que nos permitirán identificar la percepción del servicio brindado desde una perspectiva interna, además, también se encuentran sugerencias para mejorar el servicio.
- Entrevistas a grupos focales con un enfoque específico, tanto a los clientes como a los empleados.
- Compras misterio de los proveedores del servicio, esto se lo hace con el fin de medir la conducta de los empleados, técnica utilizada por gerentes de recursos humanos y mercadotecnistas.
- Realizar encuestas al mercado que está con la competencia con el fin de identificar las tendencias y comparar las ventajas y desventajas de la empresa y su competencia.

Para que toda la información recolectada en estas investigaciones sea 100% efectiva, se deben establecer mecanismos para capturar quejas y sugerencias en cualquier lugar donde estos se presenten, ya sea en los puntos de servicio de la empresa o canales de distribución externos. Además estos datos deben ser analizados y encasillados

según su naturaleza, pues el hecho de recolectar quejas o sugerencias e ignorarlas puede empeorar los problemas existentes.

Como se expresa anteriormente hay quejas expresadas en tiempo real (durante) y otras después de ocurrido el hecho. La ventaja de recibir quejas en tiempo real es que aún se puede encontrar una solución para corregir el problema. El problema principal en estos casos es que en muchas ocasiones los empleados no cuentan con la autoridad ni herramientas para solucionar el problema, en especial cuando se realizan arreglos en base a reembolsos que signifiquen costos financieros para la compañía o recompensas inmediatas.

Cuando las quejas son expresadas después de ocurrido el hecho, las soluciones son mucho más limitadas, se pueden centrar en una disculpa o una repetición del servicio o el ofrecimiento de alguna forma de compensación.

La creación de los programas de retroalimentación debe ser considerada como inversión y no como gasto, pues al prevenir posibles problemas, posibilitan el ahorro de gastos que de otra forma hubieran afectado las finanzas de la empresa.

### 3.3 Garantías como incentivo de compra

Existe un gran número de empresas que han sumado a sus planes de servicio, ofrecer garantías que permitan a los clientes reclamar un reembolso o crédito en caso de no estar satisfechos con el producto o servicio adquirido.

El establecimiento de garantías permiten que las empresas enfoquen sus estrategias en el cumplimiento de lo que los clientes quieren, pues resaltan los costos financieros que se desembolsan por deficiencias de calidad. Además en este aspecto es necesario tener una retroalimentación efectiva para actuar en base a esta y corregir posibles fallas.

Para poner en marcha un programa de garantías se debe iniciar con planes de acción para ser implementados en momentos de crisis, es decir cuando no se ha cumplido con los objetivos de calidad. La efectiva atención de los problemas determinará la lealtad o la pérdida de los clientes.

La mayor cantidad de beneficios que puede ofrecer un producto, incrementa el valor del servicio percibido por el cliente y además asegura la elección del mismo. Lo importante es lograr cero perdidas de clientes y evitar que nuestro mercado elija a la competencia. Por esta razón es muy importante que las empresas controlen continuamente la frecuencia de uso de sus clientes y tomen acción si se encuentra una disminución en la frecuencia de uso.

---

# CAPITULO 4

---

## POSICIONAMIENTO DE UN SERVICIO

---

**CAPITULO 4**

---

**POSICIONAMIENTO DE UN SERVICIO**

El posicionamiento es la forma como los consumidores perciben al servicio u organización en base a los atributos que esta brinda en relación con los de la competencia.

Es recomendable que las empresas realicen continuamente estudios que le permitan determinar el desempeño de su producto, la posición en la que se encuentran en comparación con la competencia y además identificar las motivaciones que incentivan al cliente a elegir uno u otro producto. Después de realizado este estudio, estaremos en condiciones de realizar estrategias competitivas.

En relación con el producto, el posicionamiento es la forma como los consumidores perciben al servicio u organización en base a los atributos que esta brinda en relación con los de la competencia.

Una importante estrategia que deben poner en marcha las empresas es, crear características diferenciadoras que le permitan al servicio destacarse de la competencia.

#### 4.1 Segmentación como estrategia de posicionamiento

Es un error tratar de abarcar a todo el mercado, en el cual la competencia puede ser más intensa. La clave es dividir al mercado, para identificar aquellos segmentos a los que la empresa puede brindar un mejor servicio. Estos segmentos no solo deben ser escogidos de acuerdo al nivel de ganancias que proporcionan, sino también con base en la capacidad de la empresa para competir igual o ventajosamente con otras empresas que se dirigen al mismo segmento.

Cada persona tiene necesidades y características diferentes, por lo que debe ser considerada como un segmento individual sin dejar de ser objetivo. Estos pequeños segmentos tienen características comunes y los podemos agrupar en un segmento más amplio. Para satisfacer las necesidades de cada uno de esos segmentos, se puede aplicar estrategias de "adaptación masiva"<sup>12</sup>, que se logra ofreciendo un producto estandarizado, cuyos servicios suplementarios pueden ser adaptados a las necesidades individuales de los clientes.

Al fijarnos un segmento objetivo podemos promovernos y posicionarnos como el mejor proveedor de los atributos importantes para este segmento, resaltando las características del servicio que satisfacen sus necesidades.

## 4.2 Conducta del consumidor en la elección de servicios

Una característica que marca el proceso por el cual el comprador elige un bien, es la "búsqueda", pues por lo general se buscan varios proveedores y se comparan los productos según las características (físicas) principales que satisfagan sus necesidades.

En el caso de los servicios la característica que marca el proceso de elección es la "experiencia", la misma que solamente se puede adquirir durante el consumo, pues los servicios tienen características que son difíciles de evaluar, inclusive después de la utilización del servicio. Este problema se intensifica para aquellas personas que utilizan un servicio por primera vez.

A pesar de que las instalaciones y el personal que ofrece el servicio son tangibles, estos solo son los medios necesarios para brindarlo, el servicio es un acto que no se puede evaluar de acuerdo a atributos físicos.

Por esta razón, es importante mencionar que, los compradores establecen prioridades en base las cuales evalúan a un servicio, según:

- El propósito de utilizar el servicio.
- A quién toma la decisión.

---

<sup>12</sup> Christopher, Lovelock, op.cit., p 164.

- Al momento del empleo (hora/día/semana/estación.)
- A si el individuo está utilizando el producto él solo o en grupo.
- A la composición de ese grupo<sup>13</sup>.

Por ejemplo: Los criterios se aplican cuando elegimos zapatos para trabajar y cuando elegimos zapatos para hacer deportes.

Para poner en marcha las estrategias competitivas, es esencial tomar en cuenta cual va a ser la persona que decida la compra. En el caso de ser un intermediario, el vendedor necesita identificar cuales son los atributos importantes para el cliente cuando el intermediario elige y además cuales son los atributos importantes para el intermediario en la selección del proveedor del servicio. En el caso de las aerolíneas, el servicio a bordo y la cortesía del personal en mostradores y de reservaciones, son características fundamentales para la elección del servicio.

Se debe tomar en cuenta que hay atributos que pueden ser fácilmente cuantificados pero otros son cualitativos y dependen del criterio individual de cada persona. Ciertas características como la calidad de las bebidas a bordo de un avión, el servicio brindado en primera clase, están sujetas a la percepción individual.

### 4.3 Ubicación de una Posición Competitiva

“Las empresas de servicio de mas éxito se separan de la manada para lograr una posición distintiva en relación con su competencia. Se diferencian a sí mismas, alterando las características comunes de sus respectivas industrias para obtener una ventaja competitiva.”<sup>14</sup> Entonces se buscan posicionar de acuerdo a esas diferencias.

Una empresa de servicio aéreo puede posicionarse como aquella que ofrece un servicio de Salas VIP en todos las ciudades donde se originan los viajes de sus clientes. Otra se posicionará como la que brinda horarios más variados para el servicio de transporte aéreo.

El posicionamiento no solo está formado por esas características diferenciadoras sino también por aquellas características comunes que los compradores esperan que estén presentes, pues la ausencia de estas igualmente puede influir en la decisión de compra.

Citando a Lovelock, para establecer el posicionamiento de la empresa, recomienda a los empresarios que, se deben hacer las siguientes preguntas:

---

<sup>13</sup> Christopher, Lovelock, op.cit, p 166.

<sup>14</sup> James L. Heskett, Managing in the Service Economy, Harvard School, pag 45. James L. Heskett, graduado de la Universidad de Stanford, donde obtuvo un doctorado en la Escuela de Negocios. Actualmente profesor de la Escuela de Administración en Harvard.

- ¿Qué simboliza actualmente nuestra empresa en la mente de los clientes actuales y potenciales?
- ¿A qué clientes servimos ahora y a qué clientes nos gustaría servir?
- ¿Cuáles son las características de nuestras ofertas actuales de servicio (productos fundamentales y sus elementos de servicio)?
- En cada caso, ¿en qué forma difieren nuestras ofertas de servicio de las de la competencia?
- ¿Qué tan bien perciben los clientes en diferentes segmentos de mercado cada una de nuestras ofertas de servicio, respecto a la satisfacción de sus necesidades?
- ¿Qué cambios necesitamos hacer en nuestra oferta, con el fin de reforzar nuestra posición competitiva dentro del o de los segmentos del mercado que son de interés para nuestra empresa?<sup>16</sup>

Las estrategias de posicionamiento deben aplicarse tanto a organizaciones públicas o privadas, las mismas que de igual forma compiten para conseguir clientes.

En algunos casos las empresas deben realizar un reposicionamiento, lo que implica algunos cambios, como por ejemplo: cambios en las estrategias actuales, elección de nuevos segmentos

objetivo, innovaciones en las características del servicio, servicios suplementarios, entre otros.

#### 4.4 Posicionamiento publicitario

El posicionamiento de marca refleja cuan recordada y reconocida es una marca y la percepción del consumidor acerca de ella.

Por esta razón es importante recordar que, el posicionamiento publicitario no significa necesariamente la elección final de los consumidores, pues ellos toman decisiones en base a su percepción de la realidad más que en influencias de imágenes o promesas escuchadas u observadas en algún medio.

Lo que se debe alcanzar es lograr un posicionamiento basado en satisfacción cabal de las necesidades del consumidor y no un simple posicionamiento basado en imágenes y promesas. Sin embargo el posicionamiento logrado a través de la publicidad, apoyado por el posicionamiento dado por los atributos del producto, puede dar gran ventaja al servicio que la empresa ofrece.

El papel de la publicidad es importante para asegurar que los clientes y posibles clientes perciban que la empresa puede proveer los atributos que ellos buscan para satisfacer sus necesidades. Al contrario,

---

<sup>16</sup> Christopher, Lovelock, *op.cit.*, p 168

si este papel no está bien desempeñado puede causar pérdidas en vez de ganancias, pues la inversión que se hizo en publicidad no obtuvo los frutos deseados.

En algunos casos los empresarios deben tomar en cuenta que resulta muy costoso realizar cambios y correcciones en fallas que se encuentren en el servicio. Al carecer de los medios financieros para lograrlo, una forma de cambiar la percepción de los consumidores es por medio de la publicidad, resaltando en sus mensajes las características fuertes del servicio que el consumidor puede percibir.

Además es importante resaltar que la calidad del servicio percibido no depende solo de la empresa, pues algunas empresas cuentan con canales de distribución que proveen su servicio, entonces es importante mantener un control continuo de estos canales para lograr que la imagen del servicio se mantenga en concordancia con lo que la empresa quiere proyectar.

De acuerdo a Lovelock, hay tres razones por las que la definición del posicionamiento es una herramienta indispensable para elaborar planes de acción:

- “Proporciona un instrumento de diagnóstico útil para definir y comprender las relaciones entre productos y mercados.

- Identifica las oportunidades del mercado para introducir nuevos productos, rediseñar los existentes y eliminar los que no satisfagan las necesidades del consumidor, etc.
- Formulación de estrategias (precio, distribución, comunicación) para derrotar los pasos de la competencia o responder a ellos<sup>17</sup>.

Las empresas deben ser muy cuidadosas al momento de decidir qué posición desean obtener, pues un mal paso en este aspecto, puede suscitar inconvenientes para la empresa. Entre algunos de estos inconvenientes está: el encontrarse en una posición en la que compite con empresas mucho más fuertes que ella; encontrarse en una posición donde hay poca demanda, su posición es confusa y nadie percibe cual es el beneficio por el cual se distingue; y no tener ninguna posición por no ser conocida por nadie.

#### **4.4.1 Desarrollo de una estrategia de posicionamiento**

Las empresas por lo general enfocan sus estrategias competitivas hacia los competidores directos, sin embargo los competidores indirectos pueden representar una amenaza igual o peor, pues proporcionan al consumidor diferentes alternativas de satisfacer sus necesidades, obteniendo los mismos resultados.

En el Anexo No. 3 se detalla el cuadro de una estrategia de posicionamiento en el mercado, propuesta por Michael R. Pearce y reestructurada por Lovelock.

---

# CAPITULO 5

---

## COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN ESTRATÉGICA

---

**CAPITULO 5**

---

**COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN ESTRATÉGICA**

**5.1 Comunicación como herramienta del marketing**

La publicidad, ventas personales, promociones de ventas, diseño corporativo y relaciones públicas, son herramientas de la comunicación de mercadotecnia. Estas, ayudan a delinear la personalidad de la empresa y además resaltan las ventajas competitivas con base en características del servicio.

Uno de los objetivos más importantes de la comunicación de mercadotecnia es influir en la oportunidad de la demanda. Este objetivo se logra a través de la persuasión, la misma que se vale de palabras e imágenes que seducen, provocan placer, angustia o emoción. Además, es la clave del posicionamiento de una empresa, pues además de persuadir tiene el fin de informar y recordar al consumidor acerca de la empresa o servicio.

La información es muy importante pues el consumidor no solo necesita conocer los atributos del servicio, sino también dónde puede encontrarlo, su costo y el funcionamiento del mismo. También debe conocer sobre las diferentes formas de servicio de una empresa, para determinar cual es la que más satisface sus necesidades. En el caso de las aerolíneas, un ejemplo muy claro son: los paquetes turísticos en sus

diferentes clases: económica, turista y turista superior. Cada una de estas opciones ofrecerá ciertas características que brindarán mayor satisfacción que otras.

De igual forma la persuasión es un elemento esencial en la comunicación de mercadotecnia, ya que esta le da al consumidor las razones por las cuales un cliente debe utilizar un determinado servicio.

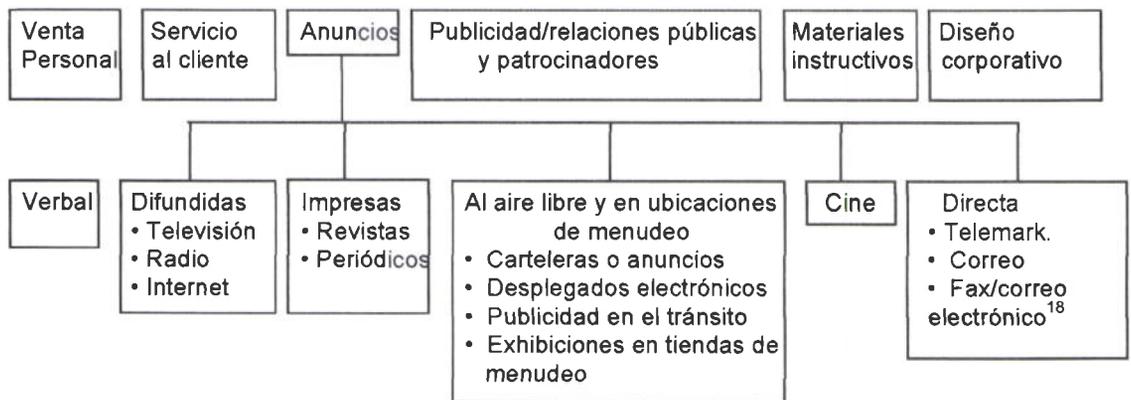
Sin embargo, una de las características que marcará el éxito futuro en una empresa, será la recordación, pues ésta es el apoyo de las dos características anteriores, ya que contribuye a la generación de lealtad de marca, de tal forma que las personas decidan utilizar un determinado servicio y no otro.

En la comunicación de mercadotecnia los anuncios son determinantes en muchos casos y además son el primer contacto entre el consumidor y su grupo objetivo. Cuando las ventas se realizan de negocio a negocio, la venta personal adquiere una importancia mucho más elevada, en especial cuando las ventas son en grandes cantidades. Es curioso pero una de las formas más comunes de comunicación es la publicidad de boca a boca, en ella la empresa no invierte dinero, sin embargo es muy influyente en las decisiones de compra, ya que en aquellos servicios en los que la gente no ha tenido una experiencia previa, las recomendaciones u opiniones de otros tienen mucha importancia.

Por otro lado, el diseño corporativo ha tomado gran importancia en los últimos tiempos, pues se reconoce la necesidad de que la empresa proyecte en todas las formas unidad en su imagen.

Otra de las formas para transmitir el mensaje global de la empresa es a través de la venta personal, mediante la cual se puede adaptar el mensaje que se quiera transmitir de acuerdo a las necesidades del cliente, sin desviarse de la línea de imagen de la empresa.

Citando a Lovelock, a continuación se presenta un diagrama que resume la mezcla de mercadotecnia de comunicación para los servicios:



## 5.2 Medios publicitarios para la comunicación de mercadotecnia

La publicidad es muy importante para completar el proceso de ventas, pues esta es capaz de provocar deseos de compra y además aumentar el prestigio de un producto. En la actualidad, los vendedores

disponen de una gran variedad de medios publicitarios pagados que apoyan la labor de ventas, los mismos que actúan como canales de distribución. Una de las formas más nuevas de llegar al consumidor es mediante la Internet, a través de ella se publicitan anuncios interactivos. Este tipo de publicidad tiene muchas ventajas ya que sus facilidades permiten al consumidor percibir toda la información necesaria sobre un producto, únicamente con un "clic" en el banner promocional.

Es importante tomar en cuenta que, la publicidad debe ser realizada en coordinación con la labor de comercialización, pues la publicidad solo genera prospectos de consumo.

Las salas de cine también son una forma de publicitar y reforzar la labor de ventas y es muy efectiva pues permite captar la total atención de los espectadores sin distracciones adicionales, como no sucede en el caso de los comerciales de televisión o anuncios de prensa, pues en los dos casos el cliente puede elegir no verlos, pero en una sala de cine es más fácil captar su atención.

Los medios impresos han tenido un gran avance en los últimos tiempos, pues en la actualidad se aprovecha el más mínimo espacio libre para éstos. Aparecen en periódicos, revistas, flyers, trípticos, dípticos, pósters, carteleras, vallas, banners, publicidad difundida por medio de vehículos de transportación, entre otros. Además podemos nombrar

---

<sup>18</sup> Christopher, Lovelock, op.cit., p 378.

también la publicidad por vía telefónica (telemarketing) y fax o correo electrónico, que apoyan en gran medida a la labor de ventas. Estas formas son mucho más eficaces cuando los vendedores poseen información detallada acerca de su grupo objetivo.

Otra de las formas más innovadoras utilizadas por las empresas, son las maquinas "touchscreen" que tan solo con pulsar ciertas opciones en una pantalla, cumple un sinnúmero de funciones. Es muy utilizado por bancos, centros comerciales (maquinas de información) y en la actualidad también es utilizado por aerolíneas para la venta de tickets aéreos.

También es importante mencionar a la "promoción", la misma que está conectada directamente a un incentivo para la compra, que por lo general se basa en la reducción del precio, utilizadas especialmente cuando la demanda es baja. Pero también puede ser aplicada con el fin de introducir nuevos servicios, utilización de nuevos sistemas y para apresurar las intenciones de compra de los consumidores. La promoción puede ser también dirigida a los empleados y intermediarios para estimularlos.

Como ya se mencionó anteriormente la clave de la comunicación de mercadotecnia es el diseño corporativo, en el cual los colores, simbología, anuncios y disposición de elementos tangibles como letreros, vehículos, uniformes y papelería, deben transmitir un mensaje

unificado que refleje las operaciones de la empresa, este debe ser claramente transmitido en todas sus formas. La implementación efectiva del diseño corporativo permite que el consumidor se sienta vinculado con la empresa y pueda identificarse con el mensaje transmitido.

Las preguntas para determinar qué tan efectiva es la imagen de una empresa son: ¿Qué tan fácil es reconocer las instalaciones, transportes o personal de la empresa? Sin embargo el diseño corporativo debe ser apoyado por la imagen global en el que no solo están involucrados los elementos del diseño corporativo, en este ámbito la comunicación, trato y el valor del servicio que perciba el cliente marcarán la diferencia entre un servicio y su competencia.

El mercadólogo logrará un plan efectivo de comunicación de marketing, encontrando la mejor mezcla de los elementos de comunicación, que le permitan mantener una cercana relación con sus clientes. El manejo estratégico de todos los elementos le va a permitir evitar el derroche de recursos. Además debe ser muy cuidadosa en transmitir únicamente lo que la empresa puede ofrecer sin exageraciones que lo único que producirán es decepción de sus clientes al experimentar la realidad.

George y Berry recomiendan seis pasos para la aplicación de una publicidad basada en las características especiales del servicio<sup>19</sup>:

- Reconocer que el servicio es una función, más que un objetivo.
- La publicidad no solo debe ser proyectada hacia los clientes sino también hacia sus empleados como un segundo auditorio, motivándolos para que presten un servicio de mejor calidad.
- Utilizar sus propios empleados en vez de modelos profesionales en sus anuncios impresos y difundidos por radio o televisión.
- Los indicios tangibles no deben incluir solo a sus empleados sino también las instalaciones físicas donde se proporciona el servicio.
- Empleo de metáforas tangibles fáciles de captar (ej. "usted está en buenas manos".)
- Aprovechar la publicidad verbal.
- Continuidad y unidad en el empleo de símbolos reconocibles, voceros, lemas, marcas y música.
- Prometer lo que es posible con el fin de fomentar expectativas realistas.

---

<sup>19</sup> William R. George y Leonard L Berry, "Guidelines for the Advertising of Services", en Business Horizons (julio-agosto 1981).

- Promover la marca de tal manera que los clientes puedan ver con los ojos de su mente una visión concreta cuando cobran conciencia del nombre de la marca.<sup>20</sup>

Además es importante que los anuncios contengan información relacionada al precio, garantías y disponibilidad del servicio, información esencial que el cliente necesita.

### 5.3 Promociones de venta

“Las promociones de venta son actividades de mercadotecnia por lo común específicas para un período, precio o grupo de clientes, que fomentan una respuesta directa de los consumidores o intermediarios de mercadotecnia, mediante el ofrecimiento de beneficios adicionales”.<sup>21</sup>

Es importante definir cual es la percepción que se busca de dicha promoción, pues si su duración es por un tiempo prolongado, éstas se convierten en parte habitual del servicio, que están sujetas a reducciones continuas de precio bajo ciertas condiciones.

---

<sup>20</sup> William R. George y Leonard L Berry, “Guidelines for the Advertising of Services”, en Business Horizons (julio-agosto 1981).

<sup>21</sup> Ken Peattie y Sue Peattie, “Sale Promotion, a Missed Opportunity for Service Marketers” en International Journal of Service Industry Management.

Las promociones incentivan a la compra a los clientes que utilizan el servicio por primera vez y también reducen el riesgo que perciben los mismos al no tener experiencia de consumo previa.

Aquellas empresas, como el caso de las aerolíneas, que sufren de disminución de demanda en períodos de alta ocupación, no deben optar necesariamente por la reducción de precios, ya que pueden ofrecer promociones para aumentar la demanda, una vez que esto se haya logrado, las promociones se pueden reducir o definitivamente eliminar.

En el caso de empresas que tienen una gran diferencia entre el precio de venta normal y los costos variables, deben ofrecer descuentos mayores o promociones que ofrezcan un descuento de dinero considerable, con el fin de llenar la capacidad que sin esta estrategia no sería utilizada. Además los empresarios pueden ofrecer constantemente incentivos por la fidelidad en el uso del servicio que se proporciona. Como se mencionó anteriormente las promociones no deben ser dirigidas solamente al cliente sino también al intermediario, pues ellos en algunos casos manejan varias marcas, es por esto que con el incentivo se crea un compromiso y lealtad a cambio del beneficio.

En el caso de que no existan intermediarios la capacitación e incentivo del personal que mantiene contacto con el cliente es esencial, como por ejemplo, obtener un reconocimiento (bonificaciones, premios,

cenar, participación en sorteos, etc.) por el cumplimiento de los objetivos, asegurando en mayor medida proporcionar un servicio de excelencia.

Con el fin de que las innovaciones en los servicios tengan éxito, es importante tomar en cuenta que, los clientes deben estar informados de estas innovaciones, además es necesario que estén al tanto de la forma de utilización de las mismas, también es necesario incentivar al cliente para que utilice un número suficiente de veces el servicio para que tomen confianza y reconozcan sus beneficios. En este caso los descuentos en precios son una forma de alentarlos a utilizar las innovaciones en los servicios. Como es el caso de las aerolíneas que venden pasajes por Internet, aquellas personas que adquieran pasajes por este medio por lo general obtienen tarifas reducidas o promociones que normalmente no las tendrían.

En el caso de hoteles y aerolíneas, ofrecen descuentos futuros por la utilización continua de sus servicios, los mismos que deben afiliarse al programa de descuento (ej: en un programa de acumulación de millas) y así accederán al respectivo descuento. Las investigaciones han comprobado que los programas de viajero frecuente si afectan las decisiones de compra de los pasajeros y son más influyentes cuando el precio no es un aspecto importante por el hecho de que otro está pagando el pasaje, (puede ser el caso de ejecutivos de empresas.) Adicionalmente se puede encontrar otro beneficio, pues estos programas

permiten determinar a los clientes que utilizan en mayor cantidad el servicio proporcionado. De esta manera se puede enfocar de mejor manera la comunicación de mercadotecnia.

En base a las recomendaciones de Lovelock, las estrategias de promociones deben basarse en los siguientes criterios<sup>22</sup>:

- Objetivos de mercadotecnia generales
- Naturaleza del servicio
- Características de los consumidores que son el objetivo
- Naturaleza y actitudes de los intermediarios (si los hay)
- Actividades de los competidores
- Efectividad en la relación con el costo
- Integración con otros elementos de mercadotecnia
- Requerimientos para una puesta en práctica efectiva
- Aspectos de medición
- Consideraciones legales

#### **5.4 Diseño estratégico de promociones**

Las promociones como se detalló anteriormente deben basarse en los objetivos que se quiera lograr, en el caso de que la estrategia sea defensiva, se buscará servicios que estén amenazados por la competencia. Si el objetivo es eliminar a la competencia, se diseñará

una promoción que mantenga al cliente por un tiempo prolongado (como el programa de millas.) En el caso de que el objetivo sea atraer nuevos clientes, se puede ofrecer servicios a bajos costos con el fin de atraparlos y después ofrecerles otros servicios.

Las empresas tienen la libertad de definir los parámetros de la promoción, según el tiempo, lugar de aplicación, tipo de cliente (cliente frecuente), entre otros.

Al diseñar una promoción se debe tomar en cuenta el valor que esta va a tener y para ello debe considerar las preferencias del consumidor, costos y objetivos de la promoción y es necesario que los empresarios tomen en cuenta que los costos desembolsados por la promoción no van a ser necesariamente reembolsados a corto plazo, en muchos casos estos se pueden percibir después de un período prolongado de utilización del servicio.

Aquellas empresas que son líderes en el mercado por lo general no tienen necesidad de ofrecer descuentos tan cuantiosos como los de sus competidores.

Las promociones deben extenderse según la necesidad que se presente, pues cuando el período entre compra y compra es largo, aumenta la necesidad de prolongar una promoción.

---

<sup>22</sup> Christopher, Lovelock, op.cit., p 392.

Para desarrollar un diseño eficaz de las promociones, es necesario que se identifiquen correctamente a los segmentos objetivo. Además se debe tomar en cuenta que no siempre los usuarios del servicio son los que pagan por él. En el caso de aerolíneas ocurre muy a menudo que las personas que adquieren los pasajes en las empresas son personas relacionadas con el departamento de recursos humanos o logística.

Las promociones deben ser complejas con el fin de que la competencia no las puedan copiar rápidamente. Una forma de realizar promociones a prueba de la competencia es realizar alianzas estratégicas con empresas reconocidas para realizar una promoción conjunta.

### **5.5 Recomendaciones para estrategias efectivas en el empleo de promociones**

Como se ha recomendado a lo largo de este capítulo es importante planificar las promociones estratégicamente en base a un cronograma anual en el que se especifique que se va a ofrecer en cada promoción y el tiempo que se considera necesario aplicarla.

Las promociones no deben buscar cumplir muchos objetivos, sino uno o dos máximo, para enfocar todos los esfuerzos a ellos y lograr un cumplimiento efectivo de los mismos.

La motivación de todo el sistema es muy importante para obtener buenos resultados, tanto los clientes, intermediarios y empleados necesitan incentivos para lograr los objetivos de la promoción.

Las empresas deben crear un elemento diferenciador en las promociones que permitan que la empresa se distinga del resto, tomando en cuenta que las promociones deben ser simples en diseño y ejecución para los clientes.

---

# CAPITULO 6

---

## IMAGEN CORPORATIVA

---

**CAPITULO 6**

---

**IMAGEN CORPORATIVA**

**“Todo lo que una empresa tiene, hace y dice es una expresión de la imagen corporativa”<sup>23</sup>**

La imagen corporativa permite que una empresa sea identificada y que se diferencie de su competencia. Ésta se puede comparar a los humanos, cada uno tiene su propia personalidad que le da cierto estilo único, lo mismo sucede con las empresas, pero en este caso su estilo se denomina imagen corporativa.

El posicionamiento de una empresa se logra a través de su imagen, por esta razón es tan importante el manejo estratégico de la misma, sin dejar escapar un solo detalle que distorsione su verdadero significado.

La imagen o identidad corporativa esta formada por representaciones visuales y no visuales. Todas las formas en las que una empresa se ve expresada deben comunicar la imagen corporativa de la misma. Además estas expresiones deben estar basadas en una estrategia de comunicación, que las dirige bajo una misma política.

Según el comunicólogo Joan Costa, la identidad corporativa está construida en base a<sup>24</sup>:

- La identidad verbal: nombre de la empresa, nomenclatura, marca.
- La identidad visual: símbolo, logotipo, isotipo, colores.
- La identidad cultural: la conducta de la empresa, su discurso y estilo.
- La identidad objetual: personalidad de los productos y objetos.
- La identidad ambiental: stands, redes de distribución, puntos de venta.

Los puntos mencionados deben estar normados bajo políticas dictadas por una estrategia de comunicación, para lograr que la imagen corporativa sea efectivamente transmitida. En el caso de no existir una clara estrategia de comunicación corporativa, el diseño corporativo puede ser un fracaso.

La feroz competencia de productos y servicios existente hace cada vez más indispensable la creación y manejo constante de una imagen corporativa fuerte y diferenciada de la competencia. Por tal razón, muchas empresas buscan renovar su imagen cada cierto tiempo, como sucede con las líneas aéreas, las que en algunos casos renuevan cada doce años su imagen, creando un nuevo estilo que va más allá que una renovación de flota, ya que encierra toda la personalidad o identidad empresarial.

### **6.1 Recomendaciones para la creación de una imagen corporativa efectiva**

---

<sup>23</sup> Cees de Jong y Ernst Schilp, "Manual de imagen corporativa", p 41.

<sup>24</sup> Joan Costa, Artículo "Creación Imagen Corporativa", página web Artículos relacionados con Imagen Corporativa.

Cees de Jong y Ernst Schilp, exitosos holandeses, diseñadores de imagen corporativa, a continuación presentan algunos pasos necesarios para la generación de una imagen corporativa efectiva:

### 6.1.1 Análisis

Lo importante en este punto es que la empresa o persona encargada de la renovación o elaboración de la imagen, reconozca los factores que influirán en el diseño de la misma. Este análisis debe cubrir algunos puntos:

- Desarrollo histórico de la empresa: importante para construir el concepto de imagen corporativa, ya que en esta se pueden encontrar los orígenes del nombre de la empresa, la personalidad construida, etc.
- Filosofía corporativa: describe las actitudes sociopolíticas y medioambientales de la empresa, lo que contribuye a establecer criterios de diseño que se correlacionen específicamente con ella.
- Organización y estructura legal: proporciona criterios para los procedimientos de trabajo y puesta en práctica de la imagen.
- Posición en el mercado en relación con la competencia:
- Organización y estrategias de marketing (presentes y futuras): Es muy importante conocer sus estrategias de marketing a fin de que estas sean tomadas en cuenta al construir la imagen corporativa.
- Actitud del personal / Actitud de los clientes y el público / Actitud de los proveedores: : los intereses y problemas de estos grupos

deben ser comprendidos y la concepción de la imagen corporativa debe tenerlos en cuenta<sup>25</sup>.

En esta etapa se debe hacer una evaluación de todas las manifestaciones visuales de la empresa, contestando las siguientes preguntas:

- ¿Proyecta el estilo una imagen adecuada?
- ¿Ha cambiado la naturaleza de su negocio?
- ¿Es diferente el estilo del de los competidores?
- ¿Ha definido ya su audiencia, tanto actual como futura?
- ¿Tiene objetivos de comunicación corporativa?
- ¿Parece que todo tiene el mismo origen?
- ¿Cómo se relacionan los artículos entre ellos?
- ¿Se usan coherentemente los elementos existentes?<sup>26</sup>

También se deben investigar la disponibilidad y calidad de los recursos de diseño y ejecución internos de la empresa, cuyas actividades deban ser tomadas en cuenta. Algunas formas de recabar información para el análisis es mediante encuestas, sugerencias de clientes, estudios de mercado, entre otros.

<sup>25</sup> Cees de Jong y Ernst Schilp, op.cit., p 41.

<sup>26</sup> Cees de Jong y Ernst Schilp, op.cit., p 42.

Es muy importante que en este proceso las opiniones de los empleados sean tomadas en cuenta, ya que pueden proporcionar información de primer orden. Además si ellos sienten que son tomados en cuenta llevarán el proceso con mucho más entusiasmo y compromiso.

### **6.1.2 Especificación**

En este punto se definen los objetivos que se buscan alcanzar, es aquí donde el cliente pasa a ser un agente activo de la construcción de la imagen empresarial.

Los objetivos deben ser elaborados en orden de prioridades y la suma total de estos debe definir a lo que se busca llegar con el programa de imagen corporativo a poner en práctica, por ejemplo, mantener su tradición en sus aspectos positivos, comunicaciones transparentes, etc.

Además es importante identificar las restricciones y parámetros que determinan las áreas de diseño que no se pueden cambiar. Las restricciones están relacionadas a las limitaciones internas del proyecto (maquinaria utilizada); por otro lado, los parámetros se refieren a su entorno (compradores, presupuesto disponible), condiciones, gente que lo escoge y usa. Las restricciones y parámetros son elementos de control de los elementos de diseño del programa de imagen corporativa.

### **6.1.3 Concepto**

Al estar planteados los objetivos que se busca alcanzar, se pueden ir creando conceptos, formas visuales como: símbolos, logotipos y colores. Ese es el primer paso de esta fase. Si se logra aplicar los elementos de diseño a ejemplos representativos en varios medios esto significará que todos cumplen con los objetivos propuestos.

### **6.1.4 Desarrollo**

En este paso se desarrollará y definirá el concepto, además se debe determinar si los aspectos de diseño y las comunicaciones corporativas encajan en el sistema, para poner en practica estas recomendaciones, se debe realizar pruebas en diferentes elementos visuales con el fin de demostrar su efectividad. La propuesta final del concepto debe detallar recomendaciones relacionadas a la aplicación del mismo.

### **6.1.5 Bases del diseño**

Es necesario que se establezcan ciertas bases que abarquen todas las aplicaciones de diseño que se vayan a realizar, por lo general estas bases o políticas construyen un manual que desde ese punto constituirá "la Biblia de la empresa". En este manual se presentan todas las posibles versiones de logotipos, colores empresariales, tamaños,

papelería a utilizar. Además se incluyen normas de embalaje, uniformes e identificación de productos y señalética interna y externa.

#### **6.1.6 Motivación**

Como se mencionó anteriormente es necesario involucrar al personal en este proceso, ya que el ser tomado en cuenta le compromete en el proceso y lo motiva a colaborar activamente en el proceso. Para lograrlo hay algunas formas recomendadas, como por ejemplo, la distribución de un tríptico informativo.

#### **6.1.7 Ejecución**

El proceso de puesta en práctica será largo después de haber seguido los pasos enumerados, en el camino surgirán inconvenientes que deberán ser afrontados diariamente, para lo cual la participación activa de la empresa y el cliente permitirá el logro cabal de los objetivos.

Por otro lado, los manuales no deben ser considerados como limitantes, sino como patrones a seguir para un manejo organizado de la imagen de una empresa, en ciertas ocasiones se puede flexibilizar algunas reglas en el caso de que estas decisiones puedan traer algún beneficio.

Es importante que exista permanentemente una gestión de diseño, la misma que controla y coordina el diseño visual de la empresa: especificaciones para diseñadores, pruebas de impresión, basados siempre en una política global.

En base a las recomendaciones realizadas por Cees de Jong y Ernst Schilp, se obtienen varios beneficios:

- Aumento de la reconocibilidad
- Aumento de la recordabilidad
- Aumento de la confianza de los empleados
- Ahorro de costos mediante estandarización
- Mayor confianza entre las fuentes de financiación.
- Aumento del conocimiento del público
- Imagen más apropiada

“La imagen se transforma en el valor máspreciado de una empresa que compite en la mente de los consumidores por un espacio de privilegio, para el momento de definir la intención de compra”<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Alejandro Auvieux, “La clave de las marcas: la Imagen Corporativa”, página web “Noticias relacionadas con imagen corporativa”, 2003.

## 6.2 Imagen de marca

“La victoria puede ser creada.”

Sun Tzu.

La imagen de marca es un punto estratégico que puede llevarnos a la victoria si es manejada estratégicamente. Es necesario decidir como vestiremos a la marca o en ciertos casos, como la revestiremos. Encontraremos entonces el mejor atuendo según quiénes nos van a ver y en qué circunstancias, causando de esta manera la impresión que buscamos. La forma en la que la presentemos será nuestra fortaleza o nuestra debilidad.

La vestimenta que usemos serán “vestidos mentales, psicológicos, motivaciones o motivantes”<sup>29</sup>. Según Aaker<sup>28</sup> las percepciones de la marca pueden ser incluso más importantes que el producto físico. Entonces es en el posicionamiento donde se basa la estrategia de marca.

Las formas en las que vistamos a la marca se denominan “asociaciones” y estas hacen que la marca se ubique en el posicionamiento que deseamos.

---

<sup>28</sup> Marcal Moliné, “La Fuerza de la Publicidad”, p 163. Aaker David, Gestión de Valor de la Marca 1994.

Es importante recordar que, las asociaciones que seleccionemos definirán la expresión de la marca, la misma que definirá la comunicación empresarial.

Cuando se realice la definición de asociaciones, se debe ser muy objetivo, porque muchas veces sus creadores se pueden enamorar muy fácilmente de sus ideas. “Las asociaciones no tienen por objeto acariciar el ego de quien ofrece la marca, sino satisfacer las necesidades del ego de quien ha de comprarla.”<sup>29</sup>

Hay dos puntos que debemos tomar en cuenta al momento de definir la imagen de marca:

En primer lugar, tomar en cuenta que la marca no esté vestida previamente, es decir, que la marca ya tenga una imagen previa. En este caso los expertos deberán analizar si se desarrollarán las asociaciones anteriores o si definitivamente se deben eliminar las asociaciones anteriores y trabajar bajo una estrategia de reposicionamiento.

En segundo lugar, es importante que se tenga presente cuales son las asociaciones que caracterizan la categoría de productos en la que se encuentra nuestra marca. Pues si la marca se presenta con

---

<sup>29</sup> Marcal Moliné, op.cit., p 162.

características muy diferentes, el consumidor puede que no relacione la marca con los beneficios que él está acostumbrado. Sin embargo, Aaker dice "si no hay nada diferente en nuestra marca, los consumidores no tienen ninguna razón para preferirla frente a otras".

Las asociaciones tienen el fin de adaptar nuestro producto a lo que la gente piensa. Para cumplir con este fin, las asociaciones se mostrarán algunas veces por medio de palabras y otras por medio de imágenes, ya que estas forman parte de un concepto.

Marcal Moliné, un reconocido publicista español, especializado en construcciones de marca con más de 50 años de experiencia recomienda generar una imagen corporativa competitiva en base a tres puntos principalmente:

- Calidad percibida
- Asociaciones
- Personificación

### **6.2.1 Calidad Percibida**

La calidad percibida es la percepción que tendrán las personas a con base en las expectativas de satisfacción por la compra de los productos, por el hecho de verlos apoyados por la marca. Por esta

razón es esencial el correcto establecimiento de los atributos asociados que definan el posicionamiento de la marca.

Un claro ejemplo de lo dicho son las expectativas de calidad y satisfacción que un cliente tiene al comprar un producto en un mercado, a las expectativas que tendrá al comprar en un supermercado.

### **6.2.2 Asociaciones**

Son conceptos que ayudan a crear una identificación entre lo que significa y lo que es o busca ser el cliente. Las asociaciones dan razones para que el cliente adquiera un producto o utilice un servicio, además generan actitudes o sentimientos favorables hacia la marca.

Es recomendable seleccionar asociaciones intangibles, ya que son menos vulnerables al paso del tiempo. También se pueden utilizar asociaciones que se refieran al estilo de vida, personalidad y características del consumidor en general.

### **6.2.3 Personificación**

Es la manera de ser de la marca, al recordarla como una persona, ya que al igual que ella, tiene un estilo, rasgos, formas que la diferencian de las demás.

Entonces nos preguntaremos, ¿es seria?, ¿es alegre?, ¿es metafórica?, etc. De esta forma llegaremos a darle la personalidad que buscamos.

Finalmente podemos concluir que se debe elaborar todas las estrategias de comunicación con base en la personalidad que se haya dado a la empresa, para mantener un mismo concepto, unificado en todas las formas de comunicación en las que se exprese la empresa.

---

## CAPITULO 7

---

# INVESTIGACIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA EMPRESAS DE SERVICIOS ECUATORIANAS

---

**CAPITULO 7**

---

**INVESTIGACIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA EMPRESAS DE SERVICIOS  
ECUATORIANAS**

A continuación se presenta una breve reseña de la imagen corporativa de dos empresas de servicios del Ecuador, una dedicada a la aviación y la otra al servicio de telefonía pública.

**7.1 Imagen Corporativa Icaro Air**

Lucía de Quirós, Directora Comercial de Icaro Air, describe brevemente la renovación de la imagen corporativa de esta empresa.

"Icaro es una empresa que provee servicios de Aerolínea Comercial, Charter, Ambulancia Aérea, Helicópteros para Carga y Pasajeros, Servicios de Mantenimiento y Abastecimiento de Combustible para Aeronaves, y Escuela de Formación de Pilotos. Su operación comercial es realizada mediante cuatro Fokker 28 4000 y dos Beechcraft 1900"<sup>30</sup>.

La misión de esta empresa es "lograr la satisfacción del cliente en base a un servicio cortés, puntual y personalizado."

---

<sup>30</sup> Gabriela Argüello, Entrevista realizada a Lucía de Quirós, Directora Comercial Icaro, Aerolínea Ecuatoriana, Julio 2004.

La imagen que buscan proyectar es de una aerolínea nueva, a pesar de contar con aeronaves antiguas, su novedad se basa en la excelencia en el servicio y atención. El lanzamiento de su nueva imagen se realizó con una agresiva campaña, con el eslogan "LA NUEVA AEROLINEA DEL ECUADOR" ofreciendo los siguientes beneficios: aeronaves modernas, calidad, puntualidad y experiencia. El efectivo manejo de esta campaña logró el posicionamiento de esta empresa como una aerolínea nueva.

La representación gráfica de su marca es un Icaro color blanco (basado en la leyenda mitológica del hombre con alas) encerrado en un círculo azul con el borde de color burdeos.

Cuentan con una página web moderna (anexo 4) con servicios de reservaciones en línea, itinerarios, historia de la empresa, productos y direcciones de contacto. No manejan un manual de imagen corporativa, aún así por lo general su imagen es proyectada de una manera uniforme.

El giro que esta empresa dio con respecto a su imagen, ha permitido que, a pesar de la antigüedad de sus aeronaves sea considerada como una aerolínea moderna en sus procesos y excelente en su atención, la misma que ahora ocupa el segundo lugar en el mercado aerocomercial.

## 7.2 Imagen Corporativa Andinatel

Carlos Galeas, Gerente General de la Agencia de Publicidad, Soluciones Globales, trabajó conjuntamente con los directivos de Andinatel en la renovación de la imagen corporativa de esta empresa y finalmente elaboró el manual de imagen corporativa. A continuación se describen las características y el proceso de renovación de esta empresa en base a la entrevista realizada al señor Galeas.

ANDINATEL S.A. es una empresa ecuatoriana, que provee servicios de transmisión de voz, datos, video y conexión a la Internet a nivel doméstico y empresarial<sup>31</sup>.

### 7.2.1 Visión

Ser reconocida como líder indiscutible en las telecomunicaciones del Ecuador, satisfaciendo competitivamente las necesidades y expectativas de sus clientes, con productos y servicios con calidad medidos con estándares mundiales.

### 7.2.2 Misión

ANDINATEL S.A. es una empresa integradora de servicios de telecomunicaciones que utiliza tecnología de convergencia de voz, vídeo

---

<sup>31</sup> Gabriela Argüello, Entrevista realizada a Gerente Consultor Global, julio 2004.

y datos. Cubre el mercado nacional con el mejor servicio al cliente, precios competitivos, variedad de productos, con un personal comprometido con los valores corporativos.

### 7.2.3 Valores

- **Compromiso de Servicio, Primero el Cliente:** Andinatel, tiene el compromiso y la voluntad de servicio para satisfacer al cliente externo e interno con una actitud proactiva.
- **Calidad en el Servicio:** Andinatel orienta su gestión hacia el cliente, con el propósito de lograr altos estándares de calidad que redunden en su beneficio.
- **Honestidad y Transparencia:** Andinatel cree y promueve la integridad del recurso humano, que actúa ética y honestamente, existe total transparencia en todos sus actos. Son intolerantes frente a la corrupción.
- **Creación de Valor:** En Andinatel se incentiva el talento y la tenacidad de su recurso humano potenciándolos para generar valor a la empresa. Siembran esfuerzos e ideales, para cosechar prosperidad en el futuro.

- **Competitividad:** Para Andinatel este es un principio básico para lograr alcanzar sus objetivos, actuando con eficacia, productividad, ordenamiento, oportunidad y responsabilidad en todas las acciones.
- **Trabajo en Equipo:** En Andinatel se trabaja con firmeza y persistencia en la permanente búsqueda de la calidad sus productos y servicios, a través de la suma de esfuerzos individuales para alcanzar las metas institucionales.
- **Innovación:** Para Andinatel no existen fronteras, se empeñan en estimular y fortalecer la capacidad creativa, vigorizando permanentemente sus habilidades y destrezas.
- **Austeridad:** En Andinatel se busca permanentemente la optimización de los recursos, haciendo un uso adecuado, responsable y moderado de los mismos, trabajando con constancia y empeño.

#### 7.2.4 Cambio de Imagen Corporativa

Esta empresa ha sido objeto de varias modificaciones en su imagen y razón social. Inicialmente era denominada IETEL (Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones), posteriormente este nombre fue modificado al de EMETEL (Empresa Ecuatoriana

de Telecomunicaciones). Durante este período la empresa no manejó ninguna estrategia de comunicación y como resultado la imagen proyectada era la de una empresa ineficiente y dominada por la burocracia. En el año de 1998 esta empresa inicia un cambio radical en su organización y por consiguiente se crea una imagen corporativa sólida y estratégicamente comunicada en todas sus formas. En este marco su nombre es reemplazado por Andinatel.

La imagen que busca proyectar Andinatel se basa en mejoramiento de producto. Además, tiene el objetivo de comunicar dinamismo y tecnología. Por otro lado, busca construirse como la más grande organización comprometida con el cambio constante y la transformación tecnológica, respaldada por una imagen sólida y un concepto específico.

En lo referente a la cromática se escogió el azul ya que da mayor seguridad y confianza. El color naranja es un refuerzo del color azul, para darle contraste a la frialdad del azul. (ANEXO 4)

El grupo objetivo al que busca dirigirse es multitarget pues es un servicio público, busca enfocarse a una comunidad más que a un grupo objetivo.

El concepto que maneja es el de una empresa que siempre está mirando hacia el futuro. Andinatel utiliza el eslogan “NOS COMPLACE COMUNICARLE”, que permite una rápida conceptualización de la nueva imagen de servicio que quiere involucrar la empresa con su mercado.

Andinatel cambió radicalmente la imagen reflejada y gracias a ello, ahora se la considera como una empresa estatal eficiente y que cumple a cabalidad con las necesidades de sus consumidores, básicamente gracias a la aplicación de estrategias de imagen y servicio.

---

# CAPITULO 8

---

INVESTIGACIÓN EMPRESA DE  
SERVICIOS AEROCOMERCIALES  
TAME

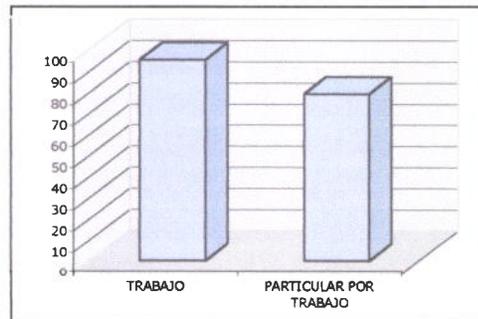
**CAPITULO 8**

**INVESTIGACION EMPRESA DE SERVICIOS AERCOMERCIALES "TAME"**

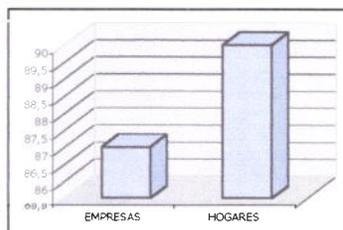
Con base en la investigación realizada se busca desarrollar una propuesta que permita mejorar y fortalecer la imagen de servicio de las empresas, por esta razón se tomará como ejemplo a la empresa Tame, para identificar sus deficiencias en servicio y sus repercusiones en la imagen proyectada y posteriormente aplicar las estrategias propuestas. A continuación se presenta un estudio de mercado realizado para Tame.

**8.1 Resumen Estudio del Mercado Aerocomercial, realizado por CEDATOS <sup>32</sup>**

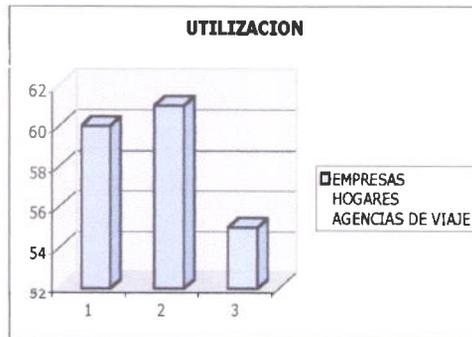
1. Pasajeros que utilizan el servicio de Tame:



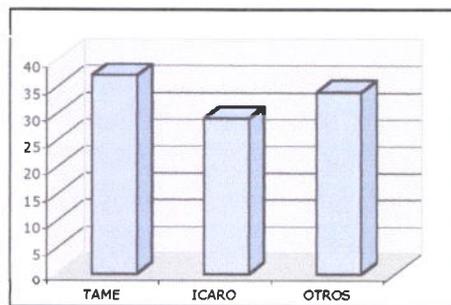
2. En cuanto a recordación de empresas aéreas:



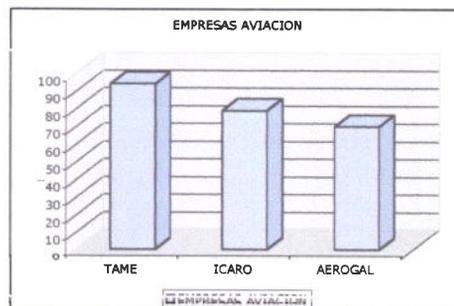
3. La utilización de los servicios de Tame se divide de esta forma:



4. Recomendación para uso de las aerolíneas por parte de las Agencias de Viaje:



5. Preferencia de los pasajeros a la hora de viajar:



6. Aspectos fundamentales que buscan los usuarios de transporte aéreo:

- Puntualidad
- Servicio
- Seguridad

---

<sup>32</sup> CEDATOS, op.cit., Documento 5, Conclusiones.

7. Estadísticas de puntualidad de las empresas (los estándares ISO exigen el 84%):

- Tame cuenta con el 94% de puntualidad.
- Icaro cuenta con el 79%.
- Aerogal cuenta con el 70%

La percepción de puntualidad por parte de los pasajeros da como resultado el 57% de satisfacción para Tame.

8. Lo que busca el pasajero en el servicio proporcionado con las compañías aéreas:

- Instalaciones adecuadas
- Aviones limpios
- Personal bien presentado
- Atención amable y ágil.

9. Estadísticas de satisfacción de pasajeros en el servicio de Tame:

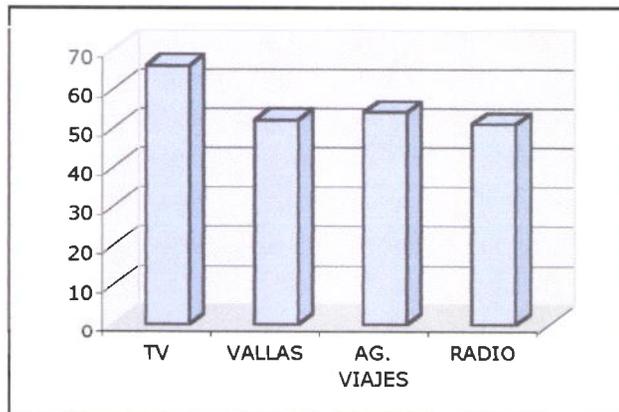
- 70% Sistema de Reservaciones
- 69% Cordialidad del Personal
- 78% Limpieza Aeronaves
- 70% Estado general aeronaves
- 67% Presentación personal
- 66% Cumplimiento normas de seguridad

- 63% Sensación de seguridad en vuelo, despegue y aterrizaje

10. Con respecto a la publicidad y comunicación de Imagen de Tame:



11. Medios más importantes deben ser:



12. Razones por las cuales no se utiliza el servicio aéreo en la ruta Quito-Guayaquil/Cuenca:

- 47% Falta de cupo
- 22% Gran diferencia entre el valor cobrado al viajar por tierra al que se cobra por viajar por transporte aéreo.

- 19% Porque no requieren viajar en avión.
- 12% Por llegar pronto

13. Servicios adicionales que busca el pasajero.

- Maximizar lo pagado en términos de lograr mejor atención y un reconocimiento por parte de la aerolínea por su fidelidad.
- Ayuda para realizar reservaciones de hotel.
- Reservaciones y transferencias de equipaje con vuelos internacionales.
- Transporte desde/hacia aeropuerto.

14. Servicios que prefiere el pasajero:

- 82% Prefieren prechequeo
- 86% Prefiere servicio por teléfono.
- 57% Encuestas sobre que servir durante el vuelo.
- 52% Comida ligera y fresca.
- 19% Más variedad de bebidas.
- 77% Compra y pago por Internet

15. Uso del servicio de carga:

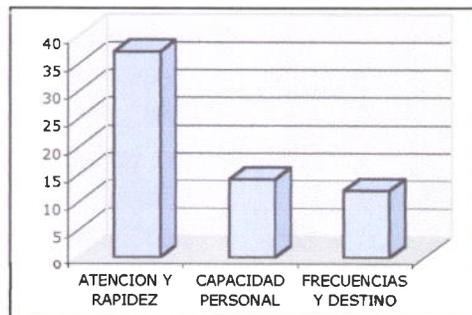
- 49% de los entrevistados usa ese servicio.
- 89% de utilización lo hacen con Tame.
- 51% no lo usan por distintas razones (envío por tierra.)
- 37% no requiere.

16. Imagen de Tame:

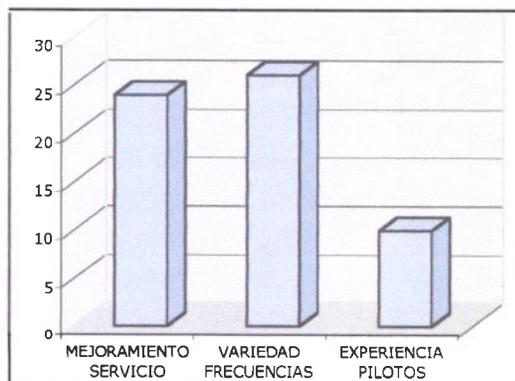
- Indiscutiblemente la aerolínea más conocida.
- La imagen proyectada es:
  - Inseguridad, incumplimiento de normas de seguridad y falta de mantenimiento de aeronaves en un 24%.
  - Índice de accidentes del 21%.
  - Aviones viejos un 18%.
  - Percepción de mejor servicio, intención de renovación de flota, y preocupación por seguridad 22%

17. Lo mejor y lo peor de Tame:

- Lo mejor percibido por usuarios independientes:



- Lo mejor percibido por empresas:



- Lo peor percibido por usuarios independientes:

- Aviones Viejos 45%
- Lo peor percibido por empresas:
  - Calidad de servicio e impuntualidad 30%.

## 8.2 Conclusiones del Estudio

Tame es un aerolínea conocida por su larga trayectoria en el mercado aerocomercial ecuatoriano. Sin embargo esta trayectoria ha sido marcada por algunas falencias que no han sido corregidas y han provocado una mala percepción de su imagen de servicio.

A pesar de que Tame cuenta con un alto porcentaje de preferencia, las Agencias de Viajes recomiendan por igual a Icaro y Tame, reflejando en este aspecto, falta de fidelidad por parte de las mismas.

En relación con los aspectos más importantes que busca el pasajero en una aerolínea (puntualidad, servicio y seguridad), la percepción es que los mismos no se cumplen, o como en el caso de la puntualidad, a pesar de que Tame cuenta con el porcentaje más alto de puntualidad, el consumidor percibe que tiene un porcentaje mucho más bajo del que realmente posee.

Por otro lado, los pasajeros buscan servicios adicionales que la empresa no ofrece, pues se limita a los servicios relacionados

directamente con su actividad, es decir, reservaciones, venta de boletos y transporte aéreo.

Los aspectos de los que se habla anteriormente nos reflejan la falta de estrategias de comunicación y marketing manejadas por la empresa; muchos de los problemas de percepción de servicio se deben a que no se resaltan las características positivas que la empresa posee. En este aspecto la compañía Icaro ha manejado más eficazmente sus estrategias de comunicación.

Un objetivo primordial después de realizado este estudio es, satisfacer en mayor porcentaje esos aspectos que son más importantes para el pasajero en el momento de definir su elección hacia una u otra aerolínea, en busca de captar un mayor porcentaje del mercado aerocomercial y generar fidelidad de los usuarios habituales y de aquellos nuevos usuarios. Para lograr este objetivo a continuación se propone una guía de estrategias de imagen de servicio, enfocándonos en los principales problemas de imagen que tiene esta empresa.

---

## CAPITULO 9

---

# GUÍA DE ESTRATEGIAS DE IMAGEN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS

## CAPITULO 9

### GUÍA DE ESTRATEGIAS DE IMAGEN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS

La publicidad en las empresas no se limita a la comunicación de medios masivos o al diseño de elementos gráficos. Su principal fuente de comunicación publicitaria es la imagen que las empresas proyectan hacia el mercado. En esta propuesta nos enfocamos a la imagen de servicio de empresas que se dedican a esta rama.

La Guía de Estrategias de Imagen, es un documento mediante el cual se busca dar solución a problemas de imagen de servicio de una empresa y además el fortalecimiento de la imagen en aquellos aspectos en los que la empresa se destaque. La aplicación de esta Guía permite mantener un manejo estratégico de la imagen de la empresa, llevando un control permanente de la misma.

Con el fin de alcanzar los objetivos mencionados, esta guía se basará en los pilares fundamentales de la Norma de Calidad ISO 9001:2000, como también en los principales aspectos de imagen:

- Satisfacción del cliente.
- Procedimientos enfocados como procesos, es decir que cada procedimiento debe tener un patrón a seguir e indicadores de satisfacción.

- Proyectarse y demostrar que la empresa busca el mejoramiento continuo.

Además, para el desarrollo de esta propuesta, se ha dividido las estrategias en tres grupos:

- Estrategias de servicio:  
    Cliente Interno  
    Cliente Externo
- Estrategias referentes a la relación de la empresa con sus canales de distribución y empresas relacionadas o complementarias al servicio que ofrece la empresa. Ej: Distribuidores, Representantes, entre otros.
- Estrategias de comunicación publicitaria que reflejen claramente las políticas y estrategias de la empresa.

Es recomendable que el desarrollo de las estrategias sea realizado en su totalidad, ya que las estrategias necesitan unas de otras para aplicarse efectivamente, si alguna de ellas faltara no se obtendrá resultados de óptima calidad.

## 9.1 ESTRATEGIAS DE SERVICIO

### 9.1.1 Cliente Interno

Principalmente se debe tomar en cuenta que el cliente interno es el empleado que forma parte de la empresa y que contribuye al cumplimiento de los objetivos de la misma.

Las estrategias de servicio relacionadas al cliente interno son la base para el desarrollo de las demás estrategias, pues como se manifiesta en los estudios realizados, la atención e imagen del personal es esencial para el primer contacto que realice el cliente con la Empresa.

Según los estudios realizados por el científico social Elton Mayo<sup>33</sup>, se descubrió que los niveles de productividad aumentaban cuando los empleados sienten que se realiza un cambio en su ambiente de trabajo con el fin de hacerlo más cómodo. Entonces concluyó que la variable más importante para evitar la frustración en el trabajo, no era fisiológica sino psicológica. Además descubrió que estas variables incluso eran más efectivas en el mejoramiento de la productividad que aquellos cambios como aumentos salariales y cambios de horarios de trabajo.

---

<sup>33</sup> Elton Mayo, Human behavior, página web (autora artículo) Advancing employee productivity.

En base a la teoría de “frustración-agresión” dictada por John Dollard en 1939<sup>34</sup>, se descubre que: “la agresión es siempre una consecuencia de la frustración y la frustración siempre conduce a alguna forma de agresión”, entonces se concluye que la mala atención se debe a la frustración de los empleados que a su vez provoca desmotivación en el trabajo, ya que según Mayo, baja la moral, ocasiona el ausentismo, la rotación de personal e inclusive la interrupción del trabajo.

Con el fin de disminuir los efectos de la frustración y desmotivación en los empleados se proponen la siguientes estrategias:

- Es muy importante que el personal de la empresa conozca la Misión, Visión y Políticas de la Empresa, los mismos que deben ser practicados habitualmente, de esta manera también se comunica el mensaje empresarial. En caso de ser posible se recomienda enmarcar la Misión y Visión en todos los departamentos, para así recordar a cada empleado de la empresa el compromiso que tiene de aportar con su trabajo para llegar a cumplir los objetivos empresariales.
- En base a la Norma de Calidad ISO 9001:2000, es importante que la empresa establezca objetivos de calidad a ser cumplidos por los empleados de todas las áreas que brinden servicio al cliente

---

<sup>34</sup> Miguel Domenech, “La construcción social de la violencia”, [www.blues.uab.es](http://www.blues.uab.es).

interno y externo. Estos objetivos deben ser medibles y siempre estar en busca de la mejora continua.

- Basados en la búsqueda de calidad en los procesos, se recomienda establecer paso a paso el proceso por el cual cada empleado cumple una determinada actividad, con el fin de cerrar posibles brechas o vacíos en el servicio brindado al cliente.
- Realizar un estudio interno para identificar las causas de la mala atención por parte del personal en las diferentes áreas. Identificar las causas de desmotivación si las hubiere. Se recomienda la realización de encuestas y grupos focales.
- La falta de capacitación puede influir en la mala atención hacia el cliente, para ello se recomienda identificar las posibles carencias y realizar los cursos respectivos para llenar dichos vacíos. Los cursos de capacitación de igual forma son una manera de motivar al personal ya que éste sentirá una preocupación por parte de la empresa para que se supere.
- Al identificar estas causas es recomendable realizar talleres continuos de servicio y atención al cliente en los que se involucre a los empleados de todas las áreas. En estos talleres se establecerán los objetivos de calidad, que en lo posible deben ser planificados a corto plazo.

- Los objetivos planteados serán evaluados mensualmente por parte de una especie de “auditor interno” el mismo que seguirá y llevará un control del cumplimiento de estos objetivos.
- Los auditores internos identificarán cuales fueron las falencias encontradas y solicitará al respectivo empleado o al grupo de empleados se corrija dicha falencia con un plazo para realizar la corrección, terminado este plazo, el auditor tendrá la labor de evaluar cuales han sido las correcciones y si éstas han sido efectivas o no.
- Es importante que también se reconozca el logro de objetivos por parte de los empleados. Para ello es recomendable realizar un plan de incentivos.

Como se mencionó anteriormente los reconocimientos pueden ser de muchas clases, no necesariamente monetarios. Para incentivar el cumplimiento de objetivos se puede poner en marcha un plan en el que se elija al empleado del mes; por otro lado, también se puede hacer un reconocimiento escrito por parte de la empresa por la labor del mes. En caso de ser posible, otorgar al empleado premios conseguidos por medio de convenios mantenidos con otras empresas. Mediante estos reconocimientos el empleado se compromete mucho más con su trabajo y con la empresa.

- Concentración de las actividades de todos los empleados hacia un solo punto, el servicio al cliente de óptima calidad, para satisfacer a cabalidad los requerimientos de aquellos (los consumidores) que son los que sustentan los salarios y el trabajo de cada empleado.
- En base a las recomendaciones realizadas anteriormente con respecto al aumento de productividad al variar el ambiente de trabajo, se propone el establecimiento de una hora (de ser posible) a la semana para el esparcimiento del personal en la que se realizaría dinámicas grupales que fomenten el trabajo en equipo con el fin de dar un buen servicio. De esta forma los empleados podrán cambiar por un momento su actividad y participar de otras actividades y también fomentará el trabajo en equipo. Algunas empresas ya han puesto en marcha este tipo de estrategias, realizando tardes deportivas.
- Finalmente se recomienda establecer ciertos parámetros para mejorar y mantener correctamente la imagen del personal, los mismos que deben ir incluidos en el manual de imagen corporativa que se recomienda realizar en un capítulo más adelante.

### 9.1.2 Cliente Externo

Se debe tomar en cuenta que el cliente externo será considerado como el cliente de la empresa, es decir, quien utiliza el servicio otorgado por la misma.

- Es importante que el cliente externo también conozca sobre la misión, visión y políticas por lo cual se recomienda colocar enmarcaciones en las áreas de atención al cliente para que ellos también conozcan los objetivos empresariales y el compromiso de la empresa para lograr la satisfacción necesidades.
- Es recomendable manejar una base de datos de los clientes de la empresa, en especial de aquellos clientes frecuentes. Mediante el manejo de ésta, se podrá direccionar mejor las estrategias hacia el grupo objetivo, identificando las necesidades y satisfaciéndolas mediante el mejoramiento del servicio o aumentando el valor agregado del mismo.
- Realizar planes de retroalimentación para clientes, para lo cual se recomienda la creación de buzones de sugerencias, también se recomienda realizar continuamente encuestas para la medición de la calidad del servicio, especialmente a clientes corporativos. Esta actividad se realizará con el fin de identificar las posibles inconformidades del mercado y además poder dar una pronta

aplicación a sugerencias generadas por los usuarios de nuestro servicio. Los planes de marketing basados en esta información tendrán mucha más eficacia pues la fuente de información son las opiniones de los mismos usuarios del servicio.

- Implementación de programas de incentivos para clientes frecuentes o corporativos, estos pueden estar relacionados a descuentos o gratuidades por uso frecuente, para lo cual se acostumbra determinar un monto de ventas del servicio, para que el usuario obtenga un premio, ya sea otorgando el servicio de manera gratuita o descuentos en sus próximas compras.
- En el ambiente competitivo en el que se encuentra la mayoría de negocios en la actualidad, se recomienda que las empresas busquen la diferencia por medio del ofrecimiento de valor agregado en sus servicios. En busca de lograr este objetivo se puede realizar alianzas estratégicas con servicios o productos que complementen el de la empresa para brindar un servicio completo. De esta manera el usuario se sentirá satisfecho y además aseguramos su fidelidad.

### **9.1.3 Estrategias para la relación con canales de distribución y empresas complementarias al servicio otorgado por la empresa**

### 9.1.3.1 Canales de Distribución

- Al igual que los clientes internos y externos de la empresa, es importante que los canales de distribución también conozcan sobre la misión, visión y políticas por lo cual se recomienda enviar una guía en la que se informe sobre las mismas. De esta manera aseguramos que los intermediarios, al vender el servicio de la empresa también comuniquen el mensaje empresarial.
- Con el fin de mantener una efectiva relación con los canales de distribución, es recomendable realizar continuas reuniones de trabajo (cocktails, desayunos, grupos focales) con el fin de informar sobre nuevos servicios o productos que ofrezca la empresa y además receptar sugerencias para el mejoramiento del servicio o incremento del valor agregado.
- Realizar alianzas con los propios usuarios de la empresa con el fin de proveer el servicio en el lugar de trabajo de dichos usuarios, si es posible estableciendo un punto de venta de la empresa en la empresa que utiliza el servicio de la empresa. De esta manera fidelizamos al cliente y se amplían los canales de distribución.
- En el caso de contar con intermediarios para la venta del servicio de su empresa, es importante tomar en cuenta la necesidad de

que ellos sean incentivados para que sean promotores activos del servicio de la empresa.

- Para lograr los objetivos anteriores proponemos, la creación de un club de vendedores, en el que al igual que con los clientes internos, se incentive a los mismos mediante premios conseguidos por medio de las empresas con los que se mantenga convenio o reconocimientos monetarios en caso de ser posible. En este caso se puede considerar, por ejemplo si la comisión es del 5%, otorgar el 7% al mejor vendedor.
- Los souvenirs de las empresas también son una forma de incentivo al personal en casos de no contar con medios para hacerlo de otra manera. Pero también estos pueden ser considerados como premios consuelo para aquellos que no alcanzaron la categoría de mejor vendedor.

#### **9.1.3.2 Empresas relacionadas o complementarias al servicio prestado por la empresa**

Las alianzas estratégicas con empresas relacionada o complementarias al servicio que presta la empresa, permitirá crear un elemento diferenciador que destaque a su empresa de las demás.

- Mediante encuestas, buzones de sugerencias o grupos focales, identificar cuales son los beneficios adicionales que el cliente busca, para realizar alianzas con las empresas más idóneas.
- Al establecer alianzas con dichas empresas, se debe proponer a estas empresas, la promoción de sus servicios adicionales a cambio de una reducción en sus costos, para que los dos servicios sean ofertados como paquete, a los usuarios de nuestro servicio y así satisfacer a cabalidad todos sus requerimientos.

#### 9.1.4 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA

- Es recomendable manejar un manual de imagen corporativa, en el que se defina los parámetros de la imagen corporativa de la empresa. Para lo cual se debe definir lo siguiente:
  - a) Definición de colores corporativos, aquí se debe definir los colores basados en el pantone manejado a nivel mundial. Establecer con qué otros colores pueden ser combinado y en qué materiales deberá ser utilizado para su efectiva exposición.
  - b) Además se debe definir las diversas formas para utilización del logotipo, las posiciones en que puede ser utilizado, la combinación de colores corporativos para

alternar según el fondo en caso de ser oscuro o claro. El tamaño de los diferentes elementos que conforman el logotipo, tanto tipografía como isotipo.

- c) También es importante establecer la forma de uso de los colores corporativos y logotipo en las instalaciones de la empresa. Es recomendable que se utilicen los colores corporativos no solo en la pintura de las instalaciones sino también en sus muebles y adornos. El logotipo y colores corporativos deben ser unificados en todas las oficinas pertenecientes a la empresa, sus puntos de ventas y si es posible, en los canales de distribución. De igual manera debe ser manejada, la publicidad en medios de transporte de la empresa, papelería e infraestructura.
  
- d) En este manual también se definirá el uso de uniformes, en el cual se especificará las diferentes prendas que conforman el mismo identificando para que áreas se debe usar cada cual. Además es importante que los uniformes lleven un elemento mediante el cual se identifique a la empresa que pertenecen y el nombre del empleado, como por ejemplo los carnets de identificación o placas insertadas en los uniformes.

- e) Lo esencial de este manual es mantener una imagen uniforme de la empresa, con el fin de comunicar un solo mensaje, posicionar a la empresa con el mismo y ser fácilmente identificados por el mercado al cual se busca llegar.
  
- Al tratar con agencias de publicidad o boutiques creativas, es importante que la empresa no solo les proporcione manual de imagen corporativa, sino también cierta información relacionada a la empresa, como la que detallamos a continuación:
  - a) Misión, visión y políticas de la empresa
  - b) Objetivos empresariales
  - c) Valores empresariales (en el caso de estar definidos)
  - d) Políticas empresariales
  - e) Logros y reconocimientos recibidos
  - f) Breve reseña histórica de la empresa
  - g) Detalle de los productos empresariales
  - h) Elemento que deseamos que sea resaltado en la comunicación publicitaria a realizarse.

Esta información debe ser recopilada con el fin de que la agencia de publicidad comunique exactamente la personalidad de la empresa, construida por los puntos mencionados anteriormente. De esta manera en todas las formas de publicidad sea cual sea el fin de

la misma, estará plasmado el mensaje principal que busca comunicar la empresa. Por ejemplo: Banco del Pichincha, comunica en todas sus formas, que es un banco confiable, con su eslogan “En confianza, siempre su Banco”.

- La participación de las empresas en auspicios, canjes publicitarios, o donaciones, deben ser manejados en base a los lineamientos empresariales. Para lo cual se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros:

a) Participación en eventos que permitan dirigir el mensaje empresarial específicamente al grupo objetivo, ya que si este es mal direccionado, la comunicación publicitaria se convertirá en un gasto y no en una inversión.

b) Las empresas, de ser posible, deben participar en eventos que estén relacionados a la rama de la empresa, de tal forma que el mensaje de la misma no se distorsione y consecuentemente deteriore su imagen.

c) En el caso de realizar donaciones para eventos benéficos, se puede hacer excepciones en relación a los puntos mencionados, sin embargo se debe buscar la posibilidad de transmitir el mensaje empresarial de alguna forma.

Es importante que la empresa mantenga un estricto control de la publicidad pagada, mediante canje o donaciones. En el que se verifique el cumplimiento cabal de los objetivos de comunicación, planteados. Para lo cual se debe investigar cuál fue el grado de recepción del mensaje y cuan efectivo fue en relación a los objetivos publicitarios planteados.

---

## CAPITULO 10

---

# INVESTIGACIÓN PARA EVALUAR LA GUÍA DE ESTRATEGIAS DE IMAGEN

## CAPITULO 10

### INVESTIGACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE ESTRATEGIAS DE IMAGEN PARA EMPRESAS DE SERVICIOS

#### 10.1 Objetivo de Investigación

Identificar la importancia de las estrategias propuestas, en base a los criterios de Jefes, Gerentes y Asesores de los departamentos de Marketing y Atención al Cliente pertenecientes a empresas proveedoras de servicios, con el fin de proponer una Guía de Estrategias de Imagen acorde a las necesidades reales de dichas empresas.

#### 10.2 Tipo de investigación

Debido al tiempo disponible del grupo objetivo al cual se iba a entrevistar la investigación se la realizó en base a encuestas.

Se realizó una observación de campo ya que la investigación se la hizo a empresas proveedoras de servicios.

Esta investigación se realizó en cuatro empresas muy reconocidas de Ecuador, las mismas que invierten grandes cantidades de dinero para mantener y mejorar la imagen de sus empresas, estas son: Porta Celular, JW Marriott, Nestlé y Tame.

La muestra tomada es de treinta personas las mismas que, como se detalló anteriormente, pertenecen a un grupo de Gerentes, Jefes y Asesores del área de Servicio al Cliente y Marketing.

Las estrategias, fueron evaluadas cada una del 1 al 3, considerando que el número 1 es el más importante y el 3 el menos importante.

### 10.3 Informe de investigación

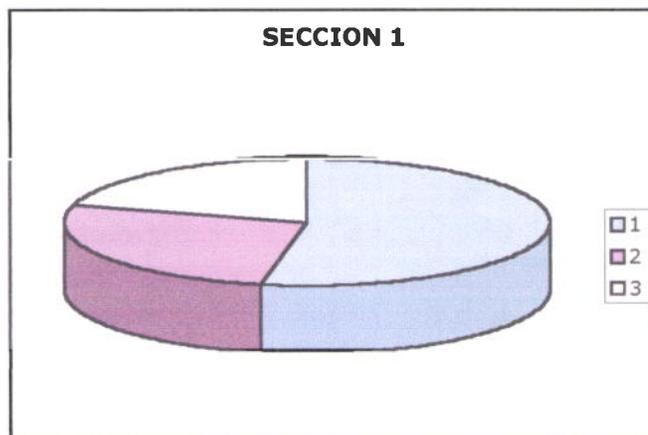
A continuación se presenta el informe de investigación en el que se detalla los resultados arrojados por las encuestas.

Los números a la izquierda corresponden al número de pregunta y los números superiores corresponden a la valoración dada.

Se solicitó a los encuestados que califiquen cada pregunta, estrategia o acción. En el ANEXO 5 encontrarán el formato de encuesta realizado.

En base a la misma, a continuación se presentan los resultados arrojados.

SECCION 1	1	2	3
1.1	86,67	6,67	6,67
1.2	80,00	13,33	6,67
1.3	73,33	20,00	6,67
1.4	50,00	36,67	13,33
1.5	43,33	36,67	20,00
1.6	43,33	33,33	23,33
1.7	46,67	20,00	33,33
1.8	20,00	33,33	46,67
1.9	36,67	36,67	26,67

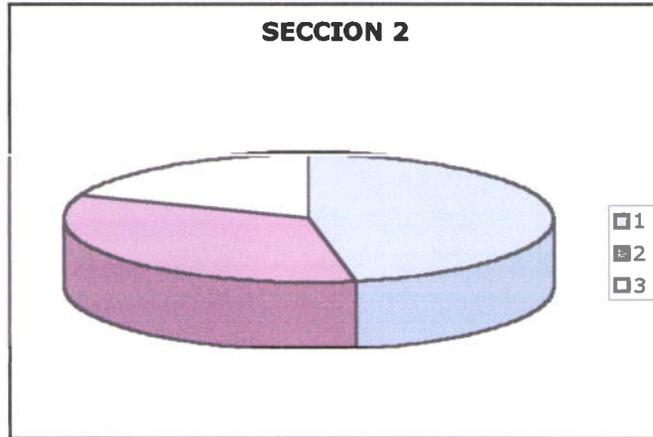


En la primera sección de la encuesta, en general las estrategias fueron valoradas con el número “1” con el mayor porcentaje, lo que significa que son consideradas muy importantes para su aplicación.

La estrategia 1.8 fue evaluada con el mayor porcentaje en la valoración “3”, lo que quiere decir que no es considerada importante en relación a las demás estrategias.

La estrategia 1.9 obtuvo porcentajes iguales de valoración con el número 1 y 2 por lo que es considerada medianamente importante.

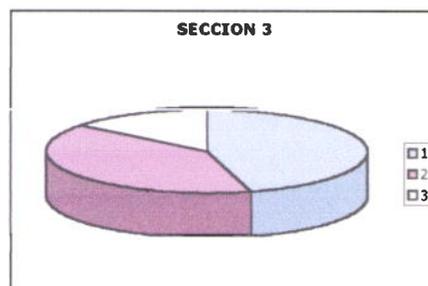
SECCION 2	1	2	3
2.1	40,00	36,67	23,33
2.2	50,00	36,67	13,33
2.3	40,00	36,67	23,33
2.4	66,67	26,67	6,67
2.5	43,33	26,67	30,00
2.6	43,33	40,00	16,67



En la segunda sección de la encuesta podemos apreciar que todas las estrategias tuvieron el mayor porcentaje de valoración con el número "1", lo que significa que son consideradas mayormente como importantes para su aplicación.

En el caso de la estrategia 2.6 esta es considerada medianamente importante y muy importante pues obtuvo casi el mismo porcentaje de valoración con el número 1 y el número 2.

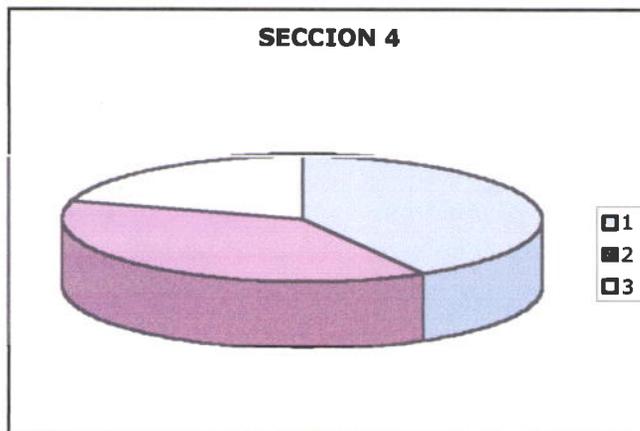
SECCION 3	1	2	3
3.1	50,00	40,00	10,00
3.2	33,33	50,00	16,67
3.3	50,00	36,67	13,33
3.4	66,67	20,00	13,33
3.5	30,00	53,33	16,67



En la tercera sección de las encuestas, las estrategias número 3.2, 3.5 tuvieron un mayor porcentaje de valoración con el número "2" lo que significa que estas son consideradas como medianamente importantes para su aplicación.

Las demás estrategias fueron evaluadas con un mayor porcentaje en la valoración dada con el número "1", por lo que es considerada muy importante para su aplicación

SECCION 4	1	2	3
4.1	60,00	26,67	13,33
4.2	46,67	40,00	13,33
4.3	20,00	46,67	33,33



En la cuarta sección de la encuesta realizada, se puede apreciar que la estrategia 4.1 tuvo el mayor porcentaje de valoración con el número "1", por lo que es considerada como importante para su aplicación.

En el caso de la estrategia 4.2, esta fue valorada en porcentajes similares con el número "1" y "2", razón por la cual es considerada de casi por iguales porcentajes que estas son muy importantes y medianamente importantes para su aplicación.

La estrategia 4.3 obtuvo el mayor porcentaje de valoración con el número "2", por lo que es considerada como medianamente importante para su aplicación.

#### **10.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Los resultados arrojados por las encuestas nos permiten apreciar que las estrategias propuestas han sido consideradas importantes para su aplicación en empresas de servicios como medio para generar, mantener y fortalecer la imagen de las instituciones.

Aquellas estrategias que fueron calificadas en mayor porcentaje con la valoración "3" se propondrán como sugerencias no prioritarias para ser aplicadas en las empresas, ya que a pesar de que su valoración fue baja, consideramos importante que las empresas tomen en cuenta los puntos propuestos.

A continuación se aplicará la Guía de Estrategias de Imagen, en la empresa Tame, considerando la investigación realizada.

---

## CAPITULO 11

---

# GUÍA DE ESTRATEGIAS APLICADA A TAME

---

**CAPITULO 11**

---

**GUÍA DE ESTRATEGIAS DE IMAGEN PARA UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS, APLICADA A LA EMPRESA TAME**

Mediante el estudio de mercado realizado por CEDATOS<sup>35</sup>, encontramos las fortalezas y debilidades de la empresa Tame. En base a esta información se proponen a continuación estrategias que busquen la solución inmediata de los problemas encontrados y además el fortalecimiento en aquellos aspectos donde se encuentren oportunidades. El fin de este guía será mantener un manejo estratégico de la imagen de Tame, con el fin de llevar un control permanente de la misma. Es importante mencionar que esta guía está basada de igual forma, en la investigación realizada en empresas de servicios del Ecuador con el fin de proponer una guía que esté de acuerdo a las necesidades reales de las empresas de servicios.

Tame cumple con uno de los requerimientos esenciales de la Norma de calidad ISO 9001:2000: "procedimientos enfocados como procesos", ya que maneja manuales o instructivos de los procedimientos a seguir por cada área de trabajo. Sin embargo, el cumplimiento de este objetivo no basta para alcanzar la calidad esperada por un cliente. Por esta razón, uno de los objetivos de esta propuesta será cumplir los pilares restantes. De esta manera se logrará proyectar a Tame como una empresa que busca la satisfacción continua del mercado.

En base a la Guía de Estrategias de Imagen para empresas de servicios, a continuación se proponen las siguientes estrategias para la compañía Tame:

## **11.1 Estrategias de Servicio**

### **11.1.1 Cliente Interno**

Principalmente se debe tomar en cuenta que el cliente interno es el empleado que forma parte de la empresa y que contribuye al cumplimiento de los objetivos de la misma.

En este punto, se hará hincapié sobre la atención y servicio otorgado por los empleados Tame, se proponen estrategias para buscar las posibles causas de los problemas suscitados en este aspecto y dar soluciones efectivas a esos problemas.

En relación al tema mencionado, el estudio de mercado aerocomercial de CEDATOS, confirma la insatisfacción del cliente ante la atención brindada por los empleados Tame.

A fin de disminuir esta situación al menor grado se proponen las siguientes estrategias:

---

<sup>35</sup> CEDATOS, op.cit., Documento No. 5, Conclusiones.

- Es muy importante que el personal de la empresa conozca la Misión, Visión y Políticas de la Empresa, los mismos que deben ser practicados habitualmente, de esta manera también se comunica el mensaje empresarial. En caso de ser posible se recomienda enmarcar la Misión y Visión en todos los departamentos, para así recordar a cada empleado de la empresa el compromiso que tiene de aportar con su trabajo para llegar a cumplir los objetivos empresariales. (ANEXO 6)
- Basándonos en la Norma de Calidad ISO 9001:2000, es importante que la empresa establezca objetivos de calidad a ser cumplidos por los empleados de todas las áreas de la empresa que brinden servicio al cliente interno y externo. Estos objetivos deben ser medibles y siempre estar en busca de la mejora continua. Estos objetivos principalmente deben estar enfocados a la atención al cliente.
- En busca de fomentar la calidad en los procesos, se recomienda establecer paso a paso el proceso por el cual cada empleado cumple una determinada actividad, con el fin de cerrar posibles brechas o vacíos en el servicio brindado al cliente.
- Realizar un estudio interno para identificar las causas de la mala atención por parte del personal en estas áreas. Identificar las causas de desmotivación si las hubiere. Se recomienda la

realización de encuestas y grupos focales, especialmente de aquellas personas que tienen mayor contacto con el pasajero, por ejemplo, departamento de ventas, reservaciones, counters de chequeo de pasajeros y tripulantes de las aeronaves.

- Al identificar estas causas es recomendable realizar talleres continuos de servicio al cliente en los que se involucre a los empleados de esas áreas. En estos talleres se establecerán los objetivos de calidad.
- Los objetivos planteados serán evaluados mensualmente por parte de una especie de "auditor interno" el mismo que seguirá y llevará un control del cumplimiento de estos objetivos, principalmente en las áreas recomendadas (que tengan contacto directo con el pasajero). De esta forma se propone un auditor por cada una de esas áreas el mismo que deberá enviar un reporte de las conformidades e inconformidades al departamento de marketing con el fin de que se lleve un control efectivo de la imagen de la empresa, y de esta manera se realicen las investigaciones necesarias y se propongan las respectivas soluciones.
- Los auditores internos identificarán cuales fueron las falencias encontradas y solicitará al respectivo empleado o al grupo de empleados se corrija dicha falencia con un plazo para realizar la

corrección, terminado este plazo, el auditor tendrá la labor de evaluar cuales han sido las correcciones y si estas han sido efectivas o no.

- Es importante que también se reconozca el logro de objetivos por parte de los empleados. Para ello es recomendable realizar un plan de incentivos, los reconocimientos pueden ser de muchas clases, no necesariamente monetarios. Para incentivar el cumplimiento de objetivos se puede poner en marcha un plan en el que se elija al empleado del mes. Por otro lado, también se puede hacer un reconocimiento escrito por parte de la empresa por la labor del mes. En caso de ser posible, otorgar al empleado premios relacionados a viajes o estadias conseguidas por medio de convenios realizados con empresas de aviación y de turismo. Mediante estos reconocimientos el empleado se compromete mucho más con su trabajo y con la empresa.
- Finalmente se recomienda establecer ciertos parámetros para mejorar y mantener correctamente la imagen del personal, los mismos que deben ir incluidos en el manual de imagen corporativa que se recomienda realizar en un capítulo más adelante.

- **Sugerencias con menor grado de prioridad**
- En base a los estudios de Mayo con respecto al aumento de productividad al variar su ambiente de trabajo, proponemos el establecimiento de una hora (de ser posible) a la semana para el esparcimiento del personal en la que se realizaría dinámicas grupales que fomenten el trabajo en equipo con el fin de dar un buen servicio. De esta forma los empleados podrán cambiar por un momento su actividad y participar de otras actividades y también fomentará el trabajo en equipo. Algunas empresas ya han puesto en marcha este tipo de estrategias, realizando tardes deportivas.

#### **11.1.2 Cliente Externo**

Se debe tomar en cuenta que el cliente externo será considerado como el cliente de la empresa, es decir, quien utiliza el servicio otorgado por la misma.

- Es importante que el cliente externo también conozca sobre nuestra misión y visión por lo cual se recomienda colocar enmarcaciones en las áreas de ventas de boletos y oficinas de servicio al pasajero (salas VIP, salas de espera, departamento de reclamos y devoluciones, entre otros.), para que ellos también

conozcan los objetivos empresariales y el compromiso de la empresa para lograr la satisfacción necesidades.

- Es recomendable manejar una base de datos de los clientes de la empresa, en especial de aquellos que utilizan con frecuencia los servicios de Tame. Mediante el manejo de esta, se podrá direccionar mejor las estrategias hacia el grupo objetivo, identificando las necesidades y satisfaciéndolas mediante el mejoramiento del servicio o aumentando el valor agregado del mismo.
- Realizar planes de retroalimentación para clientes, para lo cual se recomienda la creación de buzones de sugerencias, ubicados en salas de preembarque, salas VIP, puntos de venta y departamentos de atención al cliente. También se recomienda realizar continuamente encuestas para la medición de la calidad del servicio, especialmente a clientes corporativos quienes son los que utilizan mayormente el servicio de Tame. Esta actividad se realizará con el fin de identificar las posibles inconformidades del mercado y además poder dar una pronta aplicación a sugerencias generadas por los usuarios del servicio. Los planes de marketing basados en esta información tendrán mucha más eficacia pues la fuente de información son las opiniones de los mismos usuarios del servicio.

- Implementación de programas de incentivos para clientes frecuentes o corporativos, estos pueden estar relacionados a descuentos o obsequios gratuitos por uso frecuente, para lo cual se propone un programa de millas en el que se premie al pasajero por preferir volar con Tame, otorgando pasajes gratis y con descuento o excesos de equipaje sin costo.

### **11.1.3 Estrategias para la relación con canales de distribución y empresas complementarias al servicio otorgado por la empresa**

#### **11.1.3.1 Canales de Distribución**

- Al igual que los clientes internos y externos de la empresa, es importante que los canales de distribución también conozcan sobre nuestra misión y visión por lo cual se recomienda enviar una guía en la que se informe sobre las mismas. De esta manera aseguramos que los intermediarios, al vender el servicio de la empresa también comuniquen el mensaje empresarial.
- Con el fin de mantener una efectiva relación con los canales de distribución, es recomendable realizar continuas reuniones de trabajo, como por ejemplo: cocktails, desayunos, focus group, viajes de familiarización para promocionar los destinos a los que vuela Tame, con el fin de informar sobre nuevos servicios o productos que ofrezca la empresa y además *receptar sugerencias*

para el mejoramiento del servicio o incremento del valor agregado.

- Realizar alianzas con los propios usuarios con el fin de proveer el servicio en el lugar de trabajo de dichos usuarios, si es posible estableciendo un punto de venta de la empresa en la empresa que utiliza nuestro servicio. De esta manera se fideliza al cliente y se amplían los canales de distribución. En este marco se recomienda realizar una propuesta a las empresas que mantienen cuentas corporativas con Tame para trasladar un punto de venta de boletos y reservaciones a las propias empresas y así satisfacer a cabalidad las necesidades de los clientes.
- Realizar un programa de incentivos para Agencias de Viajes en las que se premie a los vendedores que hayan incrementado el monto de ventas de boletos de Tame, en referencia a meses anteriores.
- Se propone la creación de un club de vendedores Tame, en los que se incentive al personal de Agencias de Viajes mediante reconocimientos similares a los que se propone que se otorgue a los empleados del mes, como por ejemplo, pasajes, estadías en hoteles ubicados en los destinos a los que viaje Tame, entre otros.

- Los souvenirs de las empresas también son una forma de incentivo al personal en casos de no contar con medios para hacerlo de otra manera. Pero también estos pueden ser considerados como premios consuelo para aquellos que no alcanzaron la categoría de mejor vendedor de boletos. Además estos souvenirs promocionan a la empresa además de incentivar a los vendedores.

#### **11.1.3.2 Empresas relacionadas o complementarias al servicio de la empresa.**

- Mediante encuestas, buzones de sugerencias o focus group, identificar cuales son los beneficios adicionales que el cliente busca, para realizar alianzas con las empresas más idóneas.
- En busca de lograr la diferenciación del servicio que provee Tame, se puede realizar alianzas estratégicas con empresas de servicios o productos que complementen el de la empresa para brindar un servicio completo. De esta manera el usuario se sentirá satisfecho y además se asegura su fidelidad. En este marco se pueden buscar alianzas con empresas que provean transporte terrestre entre el aeropuerto y el hotel. También se propone realizar alianzas con agencias de alquiler de vehículos con las que el cliente pueda obtener los mejores beneficios con un determinado descuento por volar en Tame.

### 11.1.5 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA

- Es recomendable manejar un manual de imagen corporativa, en el que se defina los parámetros de la imagen de la empresa, para lo cual se debe tomar en cuenta lo siguiente:

a) Definición de colores corporativos, aquí se debe definir los colores basados en el pantone manejado a nivel mundial. Establecer con qué otros colores pueden ser combinado y en qué materiales deberá ser utilizado para su efectiva exposición.

b) Además se debe definir las diversas formas para utilización del logotipo, las posiciones en que puede ser utilizado, la combinación de colores corporativos para alternar según el fondo en caso de ser oscuro o claro. El tamaño de los diferentes elementos que conforman el logotipo, tanto tipografía como isotipo. Su aplicación debe ser uniforme y en la totalidad de elementos visuales que maneje la empresa. Se recomienda la unificación de colores corporativos y logotipo de Tame, en todas las oficinas de la empresa en el país.

c) También es importante establecer la forma de uso de los colores corporativos y logotipo en las instalaciones de la

empresa. Es recomendable que se utilicen los colores corporativos no solo en la pintura de las instalaciones sino también en sus muebles y adornos. El logotipo y colores corporativos deben ser unificados en todas las oficinas pertenecientes a la empresa, sus puntos de ventas y si es posible, en los canales de distribución. De igual manera debe ser manejada, la publicidad en medios de transporte de la empresa, papelería e infraestructura.

- d) En este manual también se definirá el uso de uniformes, en el cual se especificará las diferentes prendas que conforman el mismo identificando para que áreas se debe usar cada cual. Además es importante que los uniformes lleven un elemento mediante el cual se identifique a la empresa que pertenecen y el nombre del empleado, como por ejemplo los carnets de identificación o placas insertadas en los uniformes.
  
- e) Lo esencial de este manual es mantener una imagen uniforme de la empresa, con el fin de comunicar un solo mensaje, posicionar a la empresa con el mismo y ser fácilmente identificados por el mercado al cual se busca llegar.

A continuación pueden apreciar una muestra de los parámetros que estarán incluidos en el manual:



Estas son las dos formas en las que el logotipo de tame puede presentarse.



PANTONE 288CC. El logotipo también puede ser usado en fondo azul del mismo número de pantone y con el logotipo en color blanco, a excepción de los letreros de oficinas de Tame o Agencias Generales, los mismos que deberán ser presentados en fondo blanco siempre.

- Al tratar con agencias de publicidad o boutiques creativas, es importante que la empresa no solo les proporcione manual de imagen corporativa, sino también cierta información relacionada a la empresa, como la que detallamos a continuación:

- a) Misión y visión de la empresa.
- b) Objetivos empresariales.
- c) Valores empresariales (en el caso de estar definidos).
- d) Políticas empresariales
- e) Logros y reconocimientos recibidos.
- f) Breve reseña histórica de la empresa.

- g) Detalle de los productos empresariales.
- h) Elemento que deseamos que sea resaltado en la comunicación publicitaria a realizarse.

Esta información debe ser recopilada con el fin de que la agencia de publicidad comunique exactamente la personalidad de la empresa, construida por los puntos mencionados anteriormente. De esta manera en todas las formas de publicidad sea cual sea el fin de la misma, estará plasmado el mensaje principal que busca comunicar la empresa. Por ejemplo: Banco del Pichincha, comunica en todas sus formas, que es un banco confiable, con su eslogan "En confianza, siempre su Banco".

- La participación de las empresas en auspicios, canjes publicitarios, o donaciones, deben ser manejados en base a los lineamientos empresariales. Para lo cual se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- a) Participación en eventos que permitan dirigir el mensaje empresarial específicamente al grupo objetivo, ya que si este es mal direccionado, la comunicación publicitaria se convertirá en un gasto y no en una inversión.
- b) Las empresas de ser posible, deben participar en eventos que estén relacionados a la rama de la empresa, de tal

forma que el mensaje de la misma no se distorsione y consecuentemente deteriore su imagen.

c) En el caso de realizar donaciones para eventos benéficos, se puede hacer excepciones en relación a los puntos mencionados, sin embargo se debe buscar la posibilidad de transmitir el mensaje empresarial de alguna forma.

- Es importante que la empresa mantenga un estricto control de la publicidad pagada, mediante canje o donaciones. En el que se verifique el cumplimiento cabal de los objetivos de comunicación, planteados. Para lo cual se debe identificar cual fue el grado de recepción del mensaje y cuan efectivo fue en relación a las ventas.
- Por otro lado, se propone crear mayor utilización de medios publicitarios alternativos como por ejemplo: displays, flyers, trípticos con tarifas e itinerarios, banners institucionales (ANEXO 7), para agencias de viajes, empresas y aeropuertos.

---

## CAPITULO 12

---

# CONCLUSIONES

## CAPITULO 12

### CONCLUSIONES

Al finalizar el estudio realizado, se concluye que la imagen de una empresa está ligada a una serie de factores que influyen en las percepciones de los clientes y posibles clientes de las mismas. Estas percepciones no se basan solamente en el consumo o utilización de un servicio, sino en todo el proceso que precede a estos. Se generan emociones, en base a expectativas satisfechas y posteriormente se evalúan los servicios en base al cumplimiento de sus requerimientos.

Por otro lado, la investigación realizada permite determinar el alto nivel de importancia en relación a generar valor agregado en los servicios, para lo cual se debe identificar los deseos de los clientes, razón por la cual es recomendable mantener un programa permanente de retroalimentación y de esta manera encontrar posibles errores en el servicio prestado.

El estudio que se llevó a cabo también permite afirmar que el posicionamiento de una empresa depende en gran manera del manejo estratégico de la comunicación publicitaria que se realice. Es importante mantener una imagen global que no solo se proyecta en los elementos visuales sino también en la actitud positiva o negativa de su personal, de igual forma en la relación de la empresa con sus intermediarios e inclusive la relación con la agencia de publicidad que es la que comunica el mensaje empresarial.

Como se señaló anteriormente, la imagen es la primera forma de comunicación publicitaria que posee una empresa, si esta es bien manejada no tendrá que invertirse grandes sumas de dinero para renovar continuamente la misma.

Al estudiar empresas como Icaro y Andinatel podemos concluir que el estudio y aplicación de estrategias de imagen junto con un adecuado servicio, permiten a las empresas dar un giro total a la percepción inicial del mercado. Por este motivo se recomienda la aplicación de la guía propuesta en todas aquellas empresas que provean servicios y porque no, en aquellas que ofrecen productos pues al igual que los servicios, además de entregar un producto proveen servicios de distribución, atención al cliente, entre otros.

La Guía de Estrategias de Imagen fue puesta en práctica en la empresa Tame, sobre esta base se confirma todo lo dicho anteriormente, pues siendo una empresa que se encuentra posicionada en el primer lugar en relación a ventas, se encontró que la percepción de sus clientes no es exactamente la mejor, pues reclaman un mejor servicio, agilidad en los procesos, facilidades para utilizar el servicio, entre otros. El afán de renovación por parte de esta empresa no se debe centrar en la renovación de su flota sino en la renovación total (servicio, procesos, valores agregados, entre otros), como se recomendó en el capítulo dos del estudio.

El estudio realizado ha permitido identificar las posibles causas que generan y fortalecen la imagen de las empresas de servicios.

La conclusión final de este proyecto nos permite decir que, la aplicación de la guía debe ser puesta en práctica en el día a día, ya que la imagen de una empresa es proyectada en el más pequeño de los contactos que la empresa tenga con el cliente, ya sea vía telefónica, personal o por medio de elementos visuales que comuniquen el mensaje empresarial.

---

# CAPITULO 13

---

# GLOSARIO

## CAPITULO 13

### GLOSARIO

- AERONAVES:** Vehículo que se emplea para la navegación aérea.
- AERÓDROMO:** Sitio destinado para la salida y llegada de los aviones o aeronaves.
- AERONAUTICA:** Ciencia que trata de la navegación aérea, su posible realización y la legislación correspondiente.
- BANNERS:** Publicidad impresa en formato A3 o mayor. Puede presentarse en una estructura que lo sostenga o simplemente para ser colgado.
- BIPLANO:** Aeroplano cuyas cuatro alas forman dos planos de sustentación paralelos.
- BOLETAJE:** Proceso de elaboración de tickets aéreos
- CALIDAD TECNICA:** Permite evaluar los resultados técnicos, aplicable en productos mas no en servicios. Ej. La calidad técnica de una bebida en un día soleado será si esta quita o no la sed.
- CANALES DE DISTRIBUCION:** Son los intermediarios entre la empresa y el cliente final.
- CHARTER:** Es una aeronave rentada por personas, empresas o instituciones con el fin de dirigir o dirigirse a un determinado destino.
- CEDATOS:** Centro de Estudios y Datos. Empresa dedicada a la investigación de mercados.
- DISEÑO CORPORATIVO:** El diseño corporativo está relacionado al diseño de las piezas gráficas que representan la empresa y además la definición de colores empresariales, entre otros.

- DIPTICOS:** Son material publicitario impreso en papel de una variedad muy amplia, que tiene cuatro caras dobladas en dos partes.
- EMPATIA:** Capacidad de sentir y compartir las emociones ajenas como propias.
- ESTANDARES:** Tipo, modelo, patrón o nivel a seguir
- FLYERS:** Es una clase de material publicitario que posee una o dos caras, los mismos que son entregados o distribuidos a personas o grupos de personas.
- FOLLETERIA:** Se refiere al material promocional de una empresa, organización o institución.
- GRUPOS FOCALES:** Son una especie de mesa redonda, en la que un moderador propone un tema del que el grupo discute y en el cual el moderador realiza preguntas o afirmaciones para que sean apoyadas o no.
- GRUPO OBJETIVO:** El grupo de personas que cumplen características comunes y al cual se desea dirigir estrategias de marketing o publicidad de un determinado producto o servicio.
- HANGAR:** Estructura cubierta, destinada a aguarcer los aviones.
- IMAGEN CORPORATIVA:** Es la personalidad de la marca transmitida por medio de logotipos, color, uniformes, transportes, papelería, infraestructura, atención al cliente, servicios proporcionados, entre otros.
- MONOPLANO:** Aeroplano con un solo par de alas que forman un mismo plano.
- NORMA ISO 9001:2000:** Norma que propone estándares de calidad en todos los procesos realizados en empresas que vendan productos o servicios.

- PERCEPCION:** Acción y efecto de percibir. Aprehensión de la realidad por medio de los datos recibidos por los sentidos.
- PERSUASION:** Acción que busca inducir, mover obligar a uno con razones a creer o hacer una cosa.
- POSICIONAMIENTO:** Es la forma como los consumidores perciben al servicio u organización en base a los atributos que este brinda en relación con los de la competencia
- RETROALIMENTACION:** Se refiere a recibir información o respuesta por parte de personas a las que hemos proporcionado un producto o la prestación de un servicio.
- SEGMENTAR:** Dividir a un grupo de personas y agruparlas según características comunes.
- TELEMERCADOTECNIA:** Realizar ventas, encuestas u promocionar productos o servicios por medio de llamadas telefónicas.
- TRIPTICOS:** Material publicitaria con 6 caras (delanteras y traseras) divididas en tres partes.
- TROLES DE SERVICIO A BORDO:** Coches dirigidos por auxiliares de vuelo (azafatas) en los que almacenan la comida o artículos de venta (duty free).
- VALLAS:** Publicidad externa colocada en estructuras de gran dimensión ubicadas en calles, avenidas o carreteras.

## **BIBLIOGRAFIA**

- AUVIEUX, Alejandro. La clave de las marcas: La Imagen Corporativa, Sitio web Noticias relacionadas a imagen corporativa, Argentina, 2003
- CEDATOS. Estudio de mercado de transporte aéreo doméstico en el Ecuador, Quito, 2003.
- DE JONG, Cees y SCHILP, Ernst. Manual de imagen corporativa, Barcelona, Editorial Gustavo Gil, 2002.
- GEORGE, William R. Y BERRY, Leonard L. Guidelines for the Advertising of Services, Estados Unidos, Revista Business Horizons, 1981.
- HESKETT, James L.. Managing in the Service Economy, Estados Unidos, Harvard Business School, 1986.
- LOVELOCK, Christopher. Mercadotecnia de servicios, México, Editorial Mc Graw Hill, 1997.
- MANTILLA, Bolivar Gral. Tame XXX Aniversario, Quito, Tame 1992.
- MOLINE, MARCAL. La Fuerza de la Publicidad, España, Editorial Mc Graw Hill, 2000.
- ORTEGA, Luis Crnl. Setenta años Fuerza Aérea Ecuatoriana, Quito, Biblioteca Dirección de Aviación Civil, 1990.
- PEATTIE, Ken y PEATTIE, Sue. Sale Promotion, a Missed Opportunity for Service Marketers, Estados Unidos, Periódico "Service Industry Management", 2000.
- WILLIAMS, DANIEL. Construcción de una imagen global líder, Orlando, Revista Think Tank, 2002.
- ZEITHAML, Valerie y Mary J.O. BITNEL. Marketing de servicios, México, Editorial Mc Graw Hill, 2000.
- CERVERA, Ethiel. Publicidad Lógica, México, Editorial IMP, 1990.
- FUTRELL, Charles y Stampton William J. Fundamentos del Marketing, México, Editorial Mc Graw Hill, 1992.
- CATEORA, Philip y Graham, Jhon L. Marketing Internacional, México, Editorial Irwin Mc Graw Hill, 2000.

---

# ANEXOS

---

ANEXO 1

MANUAL IMAGEN CORPORATIVA TAME



ANEXO 2

FOTOGRAFIAS IMAGEN TAME

OFICINAS TAME EN GALAPAGOS

ABRIL 2004





## ENCUESTA

**GUÍA DE ESTRATEGIAS DE IMAGEN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

Este es un documento que busca dar solución a problemas de imagen de empresas de servicio y además el fortalecimiento de aquellos aspectos en los que la empresa se destaque. La aplicación de esta guía permite mantener un control permanente de la imagen de las empresas. Se ha dividido esta Guía en tres puntos clave.

La encuesta adjunta tiene el fin de conocer cuales estrategias considera usted, son fundamentales para incluirlas en dicho documento.

A continuación se detallan las estrategias, por favor evaluar cada una del 1 al 3, considerando que el número uno es el más importante, el 2 medianamente importante y el 3 no es importante. (Encierre en un círculo su respuesta)

**SECCION 1 Estrategias de servicio dirigidas a clientes internos**

- |   |       |
|---|-------|
| 1.1 Difundir entre empleados la Misión, Visión y Políticas de la empresa.<br>(Significa difundir estos conceptos para que sean aplicados en todas las actividades.)   | 1 2 3 |
| 1.2 Establecer una política de calidad en el servicio.<br>(Significa aplicar en todos los procesos los principios de calidad.)  | 1 2 3 |
| 1.3 Establecer objetivos en base a la política de calidad.<br>(Significa realizar actividades en base a objetivos de calidad.)  | 1 2 3 |
| 1.4 Realizar programas para el control de dichos objetivos.<br>(Significa crear auditores internos que controlen el cumplimiento de los objetivos.)   | 1 2 3 |
| 1.5 Elaborar planes de incentivos por el cumplimiento de objetivos.<br>(Significa crear formas de incentivar al personal para cumplir los objetivos).   | 1 2 3 |
| 1.6 Realizar focus group de empleados para identificar posibles inconformidades o razones por las cuales se produce la falta de productividad.<br>(Significa realizar reuniones con empleados quienes están en contacto directo con el cliente) | 1 2 3 |
| 1.7 Identificar necesidades de capacitación de los empleados. (Significa definir que conocimientos son necesarios y hacen falta para brindar un servicio efectivo).   | 1 2 3 |
| 1.8 Realizar actividades de integración del personal para lograr un incremento de productividad. (Significa realizar eventos o reuniones en las que se cambie de actividad).  | 1 2 3 |
| 1.9 Definir parámetros para establecer la imagen del personal, capítulo incluido en el manual de imagen corporativa. (Significa establecer una forma bajo la cual los empleados deben estar presentados).                                       | 1 2 3 |

**SECCION 2 Estrategias de servicio dirigidas a clientes externos**

- |  |       |
|--|-------|
| 2.1 Difundir a la clientela la Misión, Visión y Políticas de la empresa.<br>(Significa difundir estos conceptos para que se conozca el compromiso empresarial con los clientes).             | 1 2 3 |
| 2.2 Manejo estratégico de una base de datos con el fin de dirigir efectivamente los planes de marketing. (Significa realizar planes de marketing basados en el estudio de la base de datos). | 1 2 3 |

- 2.3 Implementación de planes de retroalimentación. (Significa crear buzones de sugerencias, encuestas, entre otros). 1 2 3
- 2.4 Programas de incentivo para la utilización frecuente del servicio. (Significa crear planes para la fidelización de los clientes). 1 2 3
- 2.5 Ampliar canales de distribución para brindar comodidad. (Significa crear canales de distribución para cubrir más la demanda). 1 2 3
- 2.6 Identificar valores agregados que busca el cliente para realizar alianzas con empresas que provean dichos servicios. (Significa identificar las necesidades complementarias del cliente en busca de satisfacerlas.) 1 2 3

### **SECCION 3 Estrategias para la relación con canales de distribución o empresas relacionadas al servicio que presta la empresa:**

- 3.1 Difundir a la clientela la Misión, Visión y Políticas de la empresa. (Significa difundir estos conceptos para que los canales comuniquen el mismo mensaje empresarial.) 1 2 3
- 3.2 Realización continua de reuniones (cocktails, desayunos de trabajo) con los canales de distribución. (Significa realizar reuniones informativas y de retroalimentación.) 1 2 3
- 3.3 Realizar alianzas con los usuarios del servicio para establecer puntos de ventas en las mismas empresas. (Significa llevar el servicio a los clientes de la empresa.) 1 2 3
- 3.4 Programas de incentivos para la fidelización de los canales de distribución. (Significa crear incentivos para asegurar fidelidad de los canales.) 1 2 3
- 3.5 En busca de lograr los objetivos propuestos, se recomienda crear un club de vendedores en el que se premie mensualmente al mejor vendedor. 1 2 3

### **SECCION 4 Estrategias de comunicación publicitaria**

- 4.1 Elaboración de un manual de imagen corporativa. 1 2 3  
(Significa establecer parámetros para manejo de logotipos, colores, instalaciones, uniformes, imagen del personal, entre otros).
- 4.2 Manual para manejo de agencias publicitarias o boutiques creativas, en el que se incluya el manual de imagen corporativa y también misión, visión políticas empresariales, objetivos, reseña histórica, detalle de los productos que provee la empresa y finalmente el mensaje que deseamos sea resaltado en la comunicación publicitaria a realizar. (Significa, entregar información completa de la empresa para transmitir el mensaje empresarial correctamente). 1 2 3
- 4.3 Parámetros bajo los cuales se defina en que eventos y donaciones en los que participará la empresa, según el grupo objetivo al cual va dirigido, en base a los lineamientos de la empresa. (Establecimiento de normas bajo las cuales se defina la participación de la empresa en donaciones y eventos). 1 2 3

# VISION

Ser una línea aérea líder en el mercado aerocomercial nacional y competitiva en el internacional, ofreciendo al usuario un servicio de calidad con trato personalizado, atendido por profesionales y personal amable con una cultura de servicio al usuario, operando una flota de aviones moderna y suficiente para atender eficientemente las rutas nacionales e internacionales con puntualidad y seguridad, teniendo como emblema una identidad corporativa vigorosa.



# MISION

Ofrecer un servicio eficiente en el transporte de pasajeros, carga y correo con parámetros de calidad, seguridad, puntualidad y confiabilidad a nivel nacional e internacional, para liderar el mercado aerocomercial nacional.

ANEXO 7

