

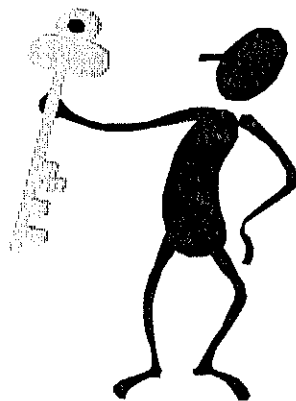
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS
ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

T
658.812
CHA



ESTRATEGIAS PARA UNA EXITOSA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS
CLIENTES



AUTOR: GEORGE CHAMBERS GUERRA

DIRECTOR DE TESIS: ING. HORACIO VILLACÍS

CONTENIDO GENERAL

1. Introducción _____	8
1.1. Antecedentes _____	8
1.2. Planteamiento del Problema _____	10
1.3. Justificación _____	11
2. Marco General de la Tesis _____	14
2.1. Objetivos _____	14
2.1.1. Objetivos Generales _____	14
2.1.2. Objetivos Específicos _____	14
2.2. Marco Teórico _____	15
2.3. Hipótesis _____	16
2.4. Metodología _____	17
2.5. Esquema Práctico del Programa _____	18
3. Definiciones básicas _____	21
3.1. Definición de la Comunicación _____	21
3.2. Proceso de información _____	25
3.2.1. Percepciones _____	26
3.2.2. Transformación y categorización _____	32
3.2.3. Comunicaciones en el sistema de procesamiento _____	34
3.3. Definiciones corporativas _____	36
3.3.1. Corporate Communication _____	37

3.3.2. Corporate Personality _____	40
3.3.3. Corporate Identity _____	44
3.3.4. Corporate Culture _____	46
3.4. Definición del cliente _____	46
3.4.1. Cliente Externo _____	49
3.4.2. Cliente Interno _____	49
3.5. La Jerarquía de la Satisfacción del Cliente _____	49
3.5.1. Las etapas de las necesidades del cliente _____	52
3.6. Objetivos de comunicación _____	55
3.7. Caso de estudio. Procesadora Nacional de Alimentos Compañía Anónima _____	58
3.7.1. Antecedentes _____	58
3.7.2. Historia _____	58
3.7.3. Misión _____	61
3.7.4. Estrategias para cada negocio _____	61
3.7.5. Líneas de Productos, Marcas y Servicios _____	63
3.7.6. Análisis del plan de comercialización de la regional Costa _____	64
3.7.7. Gestión y Operación _____	67
3.7.8. Comercialización _____	68
3.7.9. Análisis FODA. Empresa Pronaca _____	70
3.7.10. Aplicación del programa en PRONACA _____	72
4. Investigación y análisis del cliente _____	74
4.1. Segmentación de la cartera de clientes. _____	75
4.1.1. Procedimiento de segmentación de mercado _____	76
4.1.2. Variables de segmentación _____	77

4.2. Medición de la satisfacción del cliente	81
4.2.1. Planificación	82
4.2.2. Hacer	84
4.2.3. Verificar	84
4.2.4. Actuar	84
4.3. Análisis a la empresa PRONACA	85
4.3.1. El Cliente de PRONACA	86
4.3.2. Análisis FCB	88
4.3.3. Matriz de decisión de compra	90
4.4. Análisis de Percepción Global a la empresa PRONACA	95
4.4.1. Planeación de la Investigación	100
4.4.2. Diseño del cuestionario	106
4.4.3. Plan de Muestreo	113
4.5. Resultados del estudio	120
4.5.1. Análisis al Servicio prestado por el Vendedor	121
4.5.2. Análisis al servicio prestado por el Jefe de Ventas	124
4.5.3. Análisis al servicio de Reparto	128
4.5.4. Análisis a la Atención en oficina	130
4.5.5. Necesidades y medios de información	135
4.5.6. Conclusiones del estudio	139
5. Desarrollo de la estrategia de comunicación	141
5.1. Diseño del mensaje	144
5.1.1. Contenido del mensaje	145
5.1.2. Estructura del mensaje	147
5.1.3. Formato del mensaje	148

5.1.4. Fuente del mensaje _____	148
5.1.5. Selección de los canales o medios de comunicación _____	150
5.2. Diseño de la Estrategia de Comunicación para PRONACA _____	154
<i>6. La implementación de la estrategia de comunicación _____</i>	<i>157</i>
6.1. Diseño de la base de datos _____	160
6.2. El plan de acción _____	176
6.2.1. Elección de medios _____	176
6.2.2. Gestión de contactos _____	178
6.3. El presupuesto _____	181
6.4. Medición de los resultados alcanzados _____	182
6.4.1. Recopilar la información _____	186
6.4.2. Incorporar la información a la base de datos _____	187
6.4.3. Analizar la respuesta _____	187
6.5. Implementación de la estrategia en PRONACA _____	188
6.5.1. Desarrollo de la base de datos _____	188
6.5.2. El plan de acción _____	189
<i>7. La Comunicación dentro de la Empresa _____</i>	<i>193</i>
7.1. Objetivos de la comunicación interna _____	194
7.2. Importancia de la comunicación Interna _____	196
7.3. Organización y administración de la comunicación interna _____	197
7.3.1. Determinar responsabilidades y necesidades de los empleados _____	200
7.3.2. Diseñar programas de comunicación e información interna _____	201

7.3.3. Determinar los canales de comunicación interna _____	201
7.3.4. Realizar las evaluaciones de desempeño (retroalimentación) _____	203
7.4. La comunicación con los proveedores y asociados _____	203
7.5. El manual corporativo de comunicación para el cliente _____	204
7.5.1. La comunicación del personal al cliente. El argumento único de valor corporativo: ¿Qué hace la empresa? ¿Para qué lo hace? ¿Por qué lo hace? ¿Cómo lo hace? _____	206
7.5.2. Herramientas de comunicación con el cliente _____	206
7.5.3. La comunicación de reglamentos, estándares de calidad y políticas _____	207
7.6. Resumen _____	207
8. Consecuencias de una comunicación deficiente _____	208
9. Revisión de hipótesis _____	211
10. Conclusiones y recomendaciones _____	216
10.1. Conclusiones _____	216
10.2. Recomendaciones _____	216
11. Bibliografía _____	219
12. Anexos _____	221
12.1. Anexo 1. Hoja de Encuesta _____	222
12.2. Anexo 2. Hoja Electrónica: Tabulación _____	223
12.3. Anexo 3. Trabajo de Campo _____	224

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 0-1. Esquema Teórico del Programa de Comunicación	19
Gráfico 0-1 Proceso de Comunicación	23
Gráfico 0-2 Modelo del Proceso Perceptivo	28
Gráfico 0-3 Modelo Interpersonal de Comunicación	35
Gráfico 0-4. Jerarquía de necesidades de Maslow	51
Gráfico 0-1. Sistema de Producción y Comercialización de PRONACA	66
Gráfico 0-1. Proceso de Segmentación de Mercado	76
Gráfico 0-2. Proceso de Medición de la Satisfacción del Cliente	82
Gráfico 0-3. Análisis FCB aplicado a la marca Mr. Pollo, línea de Pollo.	89
Gráfico 0-4. Investigación de Cliente	96
Gráfico 0-5. Flujo Servicio - Comunicación	97
Gráfico 0-6. Proceso de Muestreo	113
Gráfico 0-7. Análisis a Vendedor	123
Gráfico 0-8. ¿Conoce usted al jefe de ventas?	125
Gráfico 0-9. Análisis al Jefe de Ventas	127
Gráfico 0-10. Análisis al Personal de Reparto	129
Gráfico 0-11. ¿Ha llamado a la Empresa ?	131
Gráfico 0-12. ¿Cuál ha sido la Principal Razón?	132
Gráfico 0-13. Análisis a la Atención de Oficina	134
Gráfico 0-14. ¿Le gustaría recibir algún tipo de Charla sobre Ventas, Servicio al Cliente o Merchandising?	136
Gráfico 0-15. ¿Le gustaría recibir un Boletín con Información de la Empresa?	138
Gráfico 0-1. Proceso de Implementación de la Estrategia de Comunicación	158
Gráfico 0-2. Diseño de Base de Datos	164
Gráfico 0-3. Esquema de Análisis ABC	173
Gráfico 0-4. Escala de Lealtad del Cliente	174

<i>Gráfico 0-5. Plan de Proceso de Mercadeo para un electrodoméstico pequeño</i>	179
<i>Gráfico 0-6. Medición de la respuesta del cliente</i>	186
<i>Gráfico 0-1. Proceso de Comunicación Interna</i>	199

1. Introducción

1.1. Antecedentes

Anteriormente la filosofía de comercialización se enfocaba en el desarrollo de estrategias que apuntaban a grandes mercados de consumidores altamente rentables. Esta rentabilidad atrae nuevos inversionistas y por ende, mas competidores dispuestos a invertir para obtener ganancias. Al mediano plazo esto ocasiona que los mercados se fragmenten. Un ejemplo de ello son las empresas que incursionaron en el mercado masivo. Al ingresar en estos mercados, como el de las gaseosas o automóviles, y enfrentarse con la competencia, experimentaron una recaída en sus ventas y la pérdida del liderazgo en el mercado. Paso algún tiempo antes que estas empresas se den cuenta que la mejor manera de ser líderes en un mercado era el de enfocarse en clientes estratégicos y sus necesidades.

La comunicación en este contexto es de suma importancia. La publicidad como una manera de comunicación ha sido una herramienta fundamental para lograr liderazgo en el mercado, pero actualmente no es la única, ya que la empresa no solo apunta a los mercados de consumo masivo. Así la evolución de los mercados debido a la competencia, ha hecho surgir nuevas herramientas que hacen que la empresa asimile a la comunicación no solo como publicidad.

Entonces, conceptos como el marketing relacional y la comunicación integrada de mercadeo, aparecen para establecer nuevas maneras de acceder a un mercado que día a día se ve afectado por la competencia. Estos conceptos nos enseñan estrategias que

permiten asimilar toda acción de la empresa como comunicación para el cliente. Nos brindan directrices para hacer mas efectiva esta comunicación y nos permiten enfocar los esfuerzos de la empresa en atender al cliente como la principal fuente de liderazgo de la empresa. Es entonces que en una economía donde la inestabilidad es común, la solución para que las empresas se mantengan a flote es una mejor relación con sus clientes por medio de una comunicación efectiva.

Una vez diseñado un programa efectivo que permita llevar a cabo una buena comunicación con el cliente, se visitó varias empresas donde se podrían realizar los estudios necesarios para implementar el programa. La empresa que aceptó el reto fue la Procesadora de Alimentos Compañía Anónima (PRONACA) empresa líder en el mercado en el sector de alimentos procesados. Esta organización brindó los recursos de información necesarios y su experiencia con la que se realizará un proyecto piloto y se podrá confirmar las hipótesis aquí planteadas.

Una vez llevado a cabo los estudios se pondrá a consideración de la empresa su implementación. En todo caso, la experiencia de la empresa comunicándose con sus clientes servirá de modelo para otras empresas que deseen mejorar su posición en el mercado.

1.2. Planteamiento del Problema

Para lograr el éxito en el mercado se requiere de una cartera de clientes satisfechos que garanticen un nivel de ventas estable y aseguren nuevos clientes. Las empresas que se rezagan son las que tienen una cartera de clientes insatisfecha e inestable. Esta insatisfacción al largo plazo ocasiona que sus clientes elijan los productos o servicios del competidor.

¿Cuáles son las diferencias substanciales entre las empresas que logran mantener a sus clientes y las que pierden a los clientes?

Primero, las empresas líderes han identificado a su patrimonio más importante, su cliente.

Segundo, han desarrollado estrategias, procesos y tecnologías enfocadas a satisfacer las necesidades del cliente optimizando sus servicios.

En un ambiente de negocios donde la calidad de producto es un estándar, es necesario desarrollar procesos más eficientes e implementar nuevos sistemas para lograr el liderazgo. Así la empresa debe diseñar estrategias que la diferencien de su competencia. Esto implica un esfuerzo creativo continuo que asegure la lealtad del cliente mediante la búsqueda de puntos de diferenciación, en los cuales el cliente tenga los suficientes motivos para evaluar el beneficio que va a recibir.

Uno de los puntos de diferenciación que puede desarrollar la empresa son los programas de comunicación. Este debe ser un proceso continuo que maximice la satisfacción del cliente y fortalezca la relación con ellos.

Al no desarrollar procesos de comunicación con su cliente los esfuerzos por retenerlo se vuelven muy costosos. Entonces la agresiva competencia en su sector provoca pérdida de clientes por no cubrir sus expectativas no solo al corto plazo sino al largo plazo. Así mismo la mala imagen corporativa o el mal posicionamiento de nuevos productos o servicios en la mente del consumidor.

1.3. Justificación

La comunicación es un elemento importante y necesario para la empresa, ya que sin ella no sería posible dar a conocer al cliente las actividades comerciales, la oferta que está en el mercado, así como tampoco hacerle notar su necesidad (la que impulsa la demanda).

Las tendencias hacen que las empresas den un trato más personalizado a sus clientes, lo que las obliga a tener una comunicación más directa con ellos. Esto los llevará a encontrar nuevas razones para elegir su producto o servicio.

Puede esquematizarse la problemática de la comunicación para los clientes de una forma sencilla. Imagine un grupo de personas dispuestas en círculo, de manera que estén una a lado de otra. Una persona le pasa un mensaje a la que está a su lado, la que recibe el mensaje tiene que pasar a la que está a su lado y así sucesivamente. Al final, el mensaje tiene que llegar al punto de partida y el que envió el mensaje se dará cuenta si hubo una correcta comunicación en todos los eslabones de la cadena o si se rompió la comunicación en algún punto de la cadena según lo mucho que el mensaje esté distorsionado.

Algo similar ocurre en la vida real pero de una forma más compleja. Cuando una empresa comunica un mensaje al mercado, actúa como el primer individuo de la cadena. Muchas veces el resultado que se obtiene no es el que ha sido planificado, es decir el mensaje que obtiene al final del proceso no es el mismo que envió al inicio.

La respuesta que la empresa busca es un aumento en las ventas. Una forma de lograrlo a un bajo costo es llevando al cliente nuevo a que realice una recompra directa. Para llegar a este punto se debe maximizar la satisfacción del cliente no solo en la primera experiencia sino en las experiencias subsiguientes.

El primer paso de este proceso está en el análisis de la cartera de clientes de la empresa. En este paso se identifica qué porcentaje de la cartera de clientes es el más rentable de la empresa y por qué. Además la empresa determina como logrará su satisfacción total por medio de estudios. Luego se determina qué mensajes serán los más apropiados en los momentos donde el cliente tenga una experiencia con la empresa. Una vez hecho esto, se escogen los canales internos y externos que llevarán el mensaje al cliente. Hay que tomar en cuenta que el canal interno de comunicación más importante son las personas que integran la empresa. Debido a esto, la capacitación del personal y el flujo eficiente de información es un punto importante para retener a su cliente.

Adicionalmente es fundamental que se tenga bien en claro los siguientes aspectos sobre el cliente:

- ¿Cómo define la empresa al cliente?.
- ¿Cuántas clases de cliente considera la empresa?.

- ¿Cuál es la importancia de considerar al personal y a los proveedores como clientes de la empresa?.

Es claro que al hablar de cartera de clientes nos referimos a las personas que no son parte del proceso productivo de la empresa pero realizan algún tipo de intercambio con ella. El enfoque de esta tesis está en este tipo de clientes, pero definitivamente, la empresa no podría llevar a cabo sus actividades si no considera a su cliente interno y el nivel de comunicación que debe llevar con ellos.

En este proceso la empresa debe tener bien claro qué desea conseguir. Las metas que se establezcan deben ser claras y compartidas por todos los niveles de la empresa.

El flujo que se desarrollará intentará dar una respuesta rentable a la empresa, basado en experiencias donde se ha logrado mejorar la satisfacción del cliente por medio de una comunicación eficiente.

2. Marco General de la Tesis

Esta tesis pretende aportar a la empresa ecuatoriana una herramienta que fortalezca su posición en el mercado, mejorando la lealtad del cliente a través de una comunicación eficiente.

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivos Generales

1. Mejorar las ventas y consolidar la posición de la empresa en el mercado.
2. Mejorar la satisfacción de los clientes.
3. Identificar oportunidades para mejorar las actividades empresariales.
4. Diseñar nuevas alternativas para mejorar el desempeño de las empresas en el mercado.
5. Mejorar la comunicación que llevan a cabo las empresas ecuatorianas para sus clientes.

2.1.2. Objetivos Específicos

1. Plantear directrices que permitan implementar un proceso de comunicación enfocado al cliente.
2. Diseñar un programa de comunicación para los clientes tanto internos como externos.

3. Plantear pautas para el desarrollo de un manual de comunicación corporativo.
4. Identificar los resultados a los que un proceso de comunicación exitoso llevaría.
5. Examinar cuáles serían los resultados de una comunicación deficiente.
6. Identificar las alternativas para contrarrestar los efectos de una mala comunicación.

2.2. Marco Teórico

Esta tesis se basará en:

- El proceso de comunicación, en las teorías y modelos del comportamiento del consumidor.
- Las diversas formas en que la empresa busca satisfacer al cliente.
- El desarrollo de programas de mercado enfocados a mejorar la relación con el cliente.

En estudios y escritos que hablen sobre:

- Estrategias de mercadeo.
- Comunicaciones Integradas de Mercadotecnia.
- Mercadeo de relaciones.
- La comunicación en la empresa.
- La importancia de la comunicación en el plan de mercadeo.

- Las estrategias de comunicación y en las distintas herramientas que se pueden utilizar para llegar a los clientes.
- Las diversas formas en que el cliente busca maximizar su satisfacción.

Por último se desarrollará un método para realizar un proceso completo de comunicación dentro de la empresa.

2.3. Hipótesis

1. El diseño de un programa de comunicación adecuado para la empresa, ahorrará tiempo y dinero a las actividades que se lleven a cabo.
2. El éxito de la empresas se centrará en mantener una buena relación con sus clientes a través de una comunicación efectiva.
3. Una buena comunicación con el cliente consolida la cartera de clientes de la empresa y colateralmente su posición en el mercado de tal manera que su liderazgo es difícilmente sustituida por otra al largo plazo.
4. Un buen proceso de comunicación permite mejorar la imagen de la empresa, el posicionamiento de sus productos y al largo plazo un mejoramiento en las ventas.
5. Una buena comunicación mejora el ambiente organizacional, permitiendo que la información fluya con mayor eficiencia y se transmitan correctamente los mensajes de la empresa al mercado.
6. La descoordinación que existe entre los distintos departamentos de la empresa se debe a la comunicación deficiente y a la poca claridad de las políticas y de los

procedimientos. Esto genera deficiencias al entregar el producto o el servicio al cliente ocasionando su insatisfacción y la pérdida del mismo.

7. Una cultura organizacional enfocada al cliente es producto de la buena comunicación llevada a cabo internamente en todos los niveles de la empresa.

2.4. Metodología

Esta tesis se llevará a cabo con el método deductivo - inductivo.

Al inicio se presentarán conceptos y principios generales basados en la investigación de:

- Libros que traten sobre el tema.
- Publicaciones especializadas en negocios locales e internacionales.
- Artículos relacionados en los medios de comunicación.
- Entrevistas a académicos y profesionales con experiencia en el área de mercadeo y específicamente en servicio, atención al cliente y comunicación.

Luego se investigarán estudios que hayan analizado:

- Las diversas herramientas para analizar al cliente.
- El proceso de comunicación en la empresa.
- Las estrategias de comunicación que utilizan para llegar al cliente.

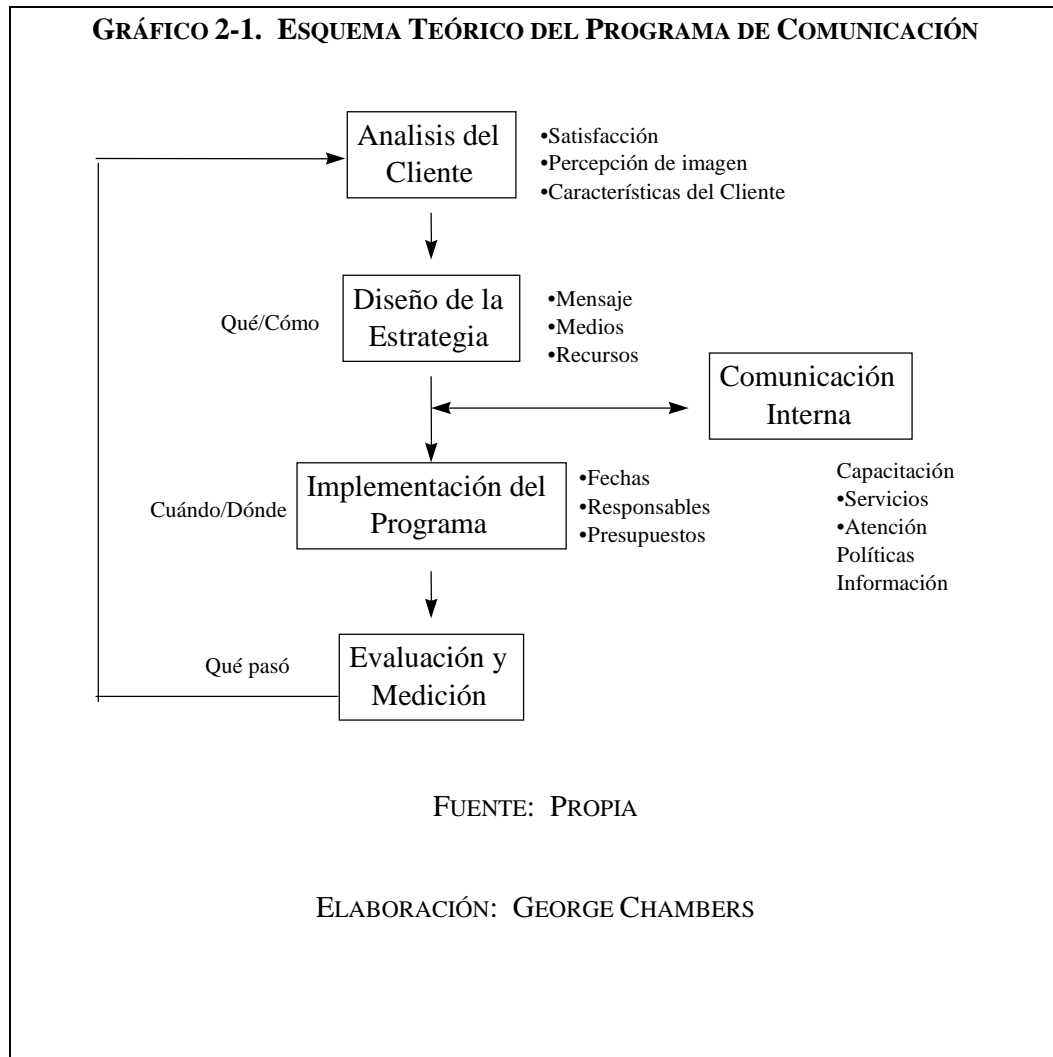
Luego se confirmarán estos conceptos analizando algunos casos locales para sustentar lo estudiado, llegar a conclusiones y confirmar las hipótesis anteriormente planteadas.

Posteriormente se pretende definir un proceso que permita llevar a cabo un programa de comunicación para el cliente.

2.5. Esquema Práctico del Programa

PRONACA es una empresa ecuatoriana del sector alimenticio y agropecuario. Sus unidades estratégicas de negocios están enmarcadas en mercados tan diversos como el de procesamiento industrial de aves, exportación de flores, y producción y comercialización de conservas alimenticias. Siendo una de las empresas más grandes del Ecuador y con una larga trayectoria en el mundo de los negocios, su modelo empresarial ha estado enfocado en atender las exigencias del mercado ofreciendo la mejor calidad y el mejor precio.

Por su experiencia y apertura a nuevos desafíos, este programa de comunicación se desarrollará en esta empresa siguiendo el esquema mostrado a continuación:



Este esquema muestra 5 pasos que cualquier empresa puede llevar a cabo.

El primer paso consiste en realizar investigaciones y análisis que permitan diseñar un perfil específico del cliente. Además es importante recabar información sobre las percepciones que tiene sobre el producto, servicio y empresa. Mientras mas se conozca al cliente, se podrá entablar una mejor comunicación. En esta etapa se define quién es el cliente.

En el siguiente paso se diseña la estrategia. Este paso se lleva a cabo una vez recabada la información sobre el producto, mercado y cliente. El diseño consiste en establecer dos aspectos importantes:

- Qué decir
- Cómo decirlo

Una vez hecho esto, se tendrá la directriz principal por donde la empresa podrá moverse para alcanzar la meta y establecer una comunicación efectiva.

A continuación, se establece un proceso de comunicación interna. Toda empresa se comunica con el mercado por medio de su personal. Esto implica que ellos deben estar debidamente capacitados e informados para establecer una comunicación satisfactoria.

Para ello se establecen pasos sencillos que permitirán mejorar las comunicaciones con el cliente interno, así como determinar pautas que permitan estandarizar los procesos de comunicación.

En la siguiente etapa se lleva a cabo la estrategia. Es decir, se decide donde y cuando el mensaje tiene que ser enviado, se llevan a cabo diversas actividades que permitirán establecer la comunicación con el cliente en el momento y lugar adecuado.

En la última etapa, la información generada por el cliente luego de la comunicación debe ser recabada de manera que pueda servir para la retroalimentación. Esta información permitirá afinar la estrategia, mejorar los procesos y elegir mejores herramientas para llegar al cliente. De manera que el proceso se vuelve circular perfeccionándose poco a poco la comunicación de la empresa con el cliente.

3. Definiciones básicas

Antes de comenzar, es importante dejar en claro algunos conceptos que ilustrarán con mayor facilidad los temas descritos en los siguientes capítulos. En este capítulo se definirán conceptos como comunicación, percepciones, servicio al cliente y satisfacción. Es importante que éstas sean conocidas por los que deseen llevar a cabo un programa de comunicación, para cimentar sus bases y desarrollar un trabajo mas eficiente.

3.1. Definición de la Comunicación

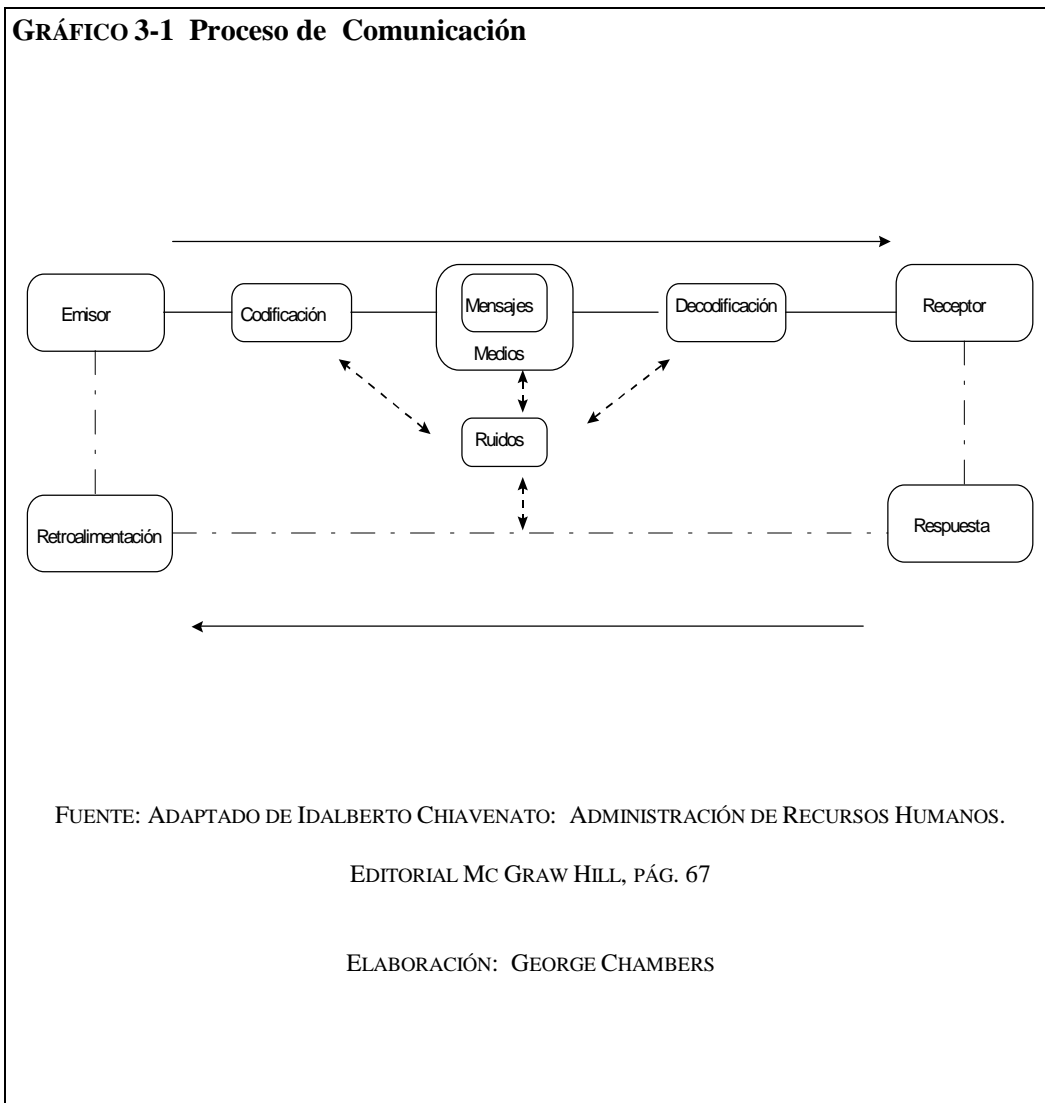
La meta principal de la comunicación es la persuasión. Al analizar este proceso vemos que cuando dos o mas individuos se comunican entre si, ajustan su conducta en función de los signos que han asimilado y a los cuáles le han dado un significado propio. Esto indica que cualquier individuo involucrado en un proceso de comunicación debe ser persuadido por su contenido a tomar una determinada actitud.

Inicialmente se puede definir a la comunicación como un proceso de intercambio de información. Pero es necesario acotar que la comunicación implica mucho más que un intercambio de información. El proceso de comunicación consta de diversos actores o partes fundamentales que son:

- *Emisor y receptor:* es decir, quién envía el mensaje y quién lo recibe.
- *La codificación y la descodificación:* es el proceso de dar al mensaje símbolos e imágenes y a los símbolos e imágenes un significado.

- *El mensaje:* son los conceptos, información o ideas que se transmiten durante el proceso de comunicación.
- *Los medios:* son los canales o vías a través de los cuáles es transportado el mensaje al receptor.
- *La respuesta:* es la reacción del receptor después de recibir el mensaje.
- *La retroalimentación:* que es parte de la respuesta que se comunica al emisor. Este último elemento da a entender que este proceso rinde frutos. La retroalimentación confirma que el mensaje ha sido recibido.

Para entender esta situación será necesario entender el proceso de comunicación descrito en el siguiente gráfico:



En primera instancia, está el *emisor*, que es la empresa. El *receptor* que es el cliente, el *mensaje* que es la información, objeto de la comunicación. La *codificación* que es la traducción de la información de la empresa a símbolos e imágenes que puedan ser descifrados por el cliente. Los *canales o los medios* que son los medios por los cuáles es enviado el mensaje al mercado. La *descodificación* que es el proceso mediante el

cuál el cliente interpreta el mensaje en información significativa. Alrededor de este proceso se puede encontrar el *ruido* que es todo lo que hace que el mercado no se percate de los estímulos realizados, mal interpreten el mensaje o retengan una fracción de lo que escuchan.

Es posible darle a la comunicación un significado más amplio. Westphalen y Piñuel en su libro Dirección de Comunicación, la definen de la siguiente manera:

“interacción por la que gran parte de los seres vivos acoplan sus respectivas conductas frente al entorno mediante transmisión de mensajes, secuencias de signos propios de la especie o convenidos por aprendizaje”.¹

Si se analiza esta definición por cada uno de sus elementos, se puede determinar lo siguiente:

- La comunicación es *interacción* entre seres vivos. Se habla de dos o más entes con vida involucrados en un proceso dinámico del cuál ambos forman parte.
- La comunicación lleva a *acoplar conductas*. Cuando existe un cambio en la actitud mental frente a su realidad.
- En un *entorno*. Es decir que no están separados de su ambiente ni de la realidad donde viven.
- Mediante transmisión de *mensajes, secuencias de signos propios o aprendidos*. Entonces no existe comunicación si no hay un lenguaje de por medio que involucre signos comprensibles o que puedan aprenderse.

¹ M.H Westphalen y J.L Piñuel. La Dirección de la Comunicación. Prácticas profesionales y diccionario técnico. Ediciones El Prado. Madrid - España.

El comportamiento y las actitudes forman parte de la comunicación. Es decir que al hablar de comunicación, no hablamos solamente de un intercambio de información, sino de una interacción. La comunicación es una relación entre dos entes con criterio y pensamiento. Estos dos entes modificarán su conducta al recibir las señales o diferentes símbolos que perciben el uno del otro. La comunicación va más allá de transmitir información ya que ésta modifica pensamientos e incide en el comportamiento. Además puede hacer que las ideas de las personas cambien o se mantengan mucho más fuertes.

En este contexto, es necesario que se entienda que los que comunican, hacen mucho más que enviar información a individuos que la asimilarán tal y como va. Esta información se transformará según el bagaje de pensamiento y prejuicios que el receptor haya acumulado a lo largo de su vida.

Entonces podríamos concluir que la comunicación es un proceso interactivo y dinámico por medio del cual las conductas cambian debido a que las actitudes varían, gracias a la asimilación de conceptos por medio del uso de cualquier lenguaje persuasivo del que todos los individuos participen.

3.2. Proceso de información

El proceso de comunicación es complementado por el de información. Este proceso consiste en recabar información en la mente para almacenarla y darle un uso práctico en el momento necesario. Todo individuo pasa por este proceso al recibir nuevas ideas. De la necesidad de entablar una buena comunicación con los clientes surge la necesidad de entender la manera en que los clientes procesan la información. De esta

manera los clientes toman sus decisiones de compra, de ahí la importancia de entender este proceso. Dos factores inciden en el proceso de información:

1. La percepción.
2. La manera en que nosotros recobramos, aumentamos y utilizamos la información que hemos almacenado.

Estos dos factores son difíciles de distinguir, pero para comprender este proceso, se procurará separarlos a ambos².

3.2.1. Percepciones

Los seres humanos viven rodeados de imágenes, sonidos, sensaciones, experiencias e información. Los sentidos transmiten una cantidad inimaginable de información que luego será almacenada o desechada por la memoria. Todos los seres humanos reciben esta información a través de nuestros sentidos: ya sea el oído, la vista, el olfato, el tacto o el gusto. Este es un proceso dinámico. La información recibida a través de los sentidos es almacenada de manera diferente por cada persona. Entonces la percepción se define como:

La acción de percibir o la acción de adquirir un conocimiento del mundo exterior por medio de las impresiones que transmiten los sentidos³.

También puede definirse como:

² Schultz, Tannebaum y Lauterborn. Comunicaciones Integradas de Mercadotecnia. Capítulo 2. Pág. 54.

³"percepción", *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 98* Diccionario Actual de la Lengua Española, © 1995 Bibliograf, S.A., Barcelona. Reservados todos los derechos.

“el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza, interpreta la información que recibe, para crear una imagen del mundo con significado⁴.”

Las percepciones que tenga el cliente son de suma importancia para la empresa. La importancia de ellas puede reflejarse en la siguiente cita:

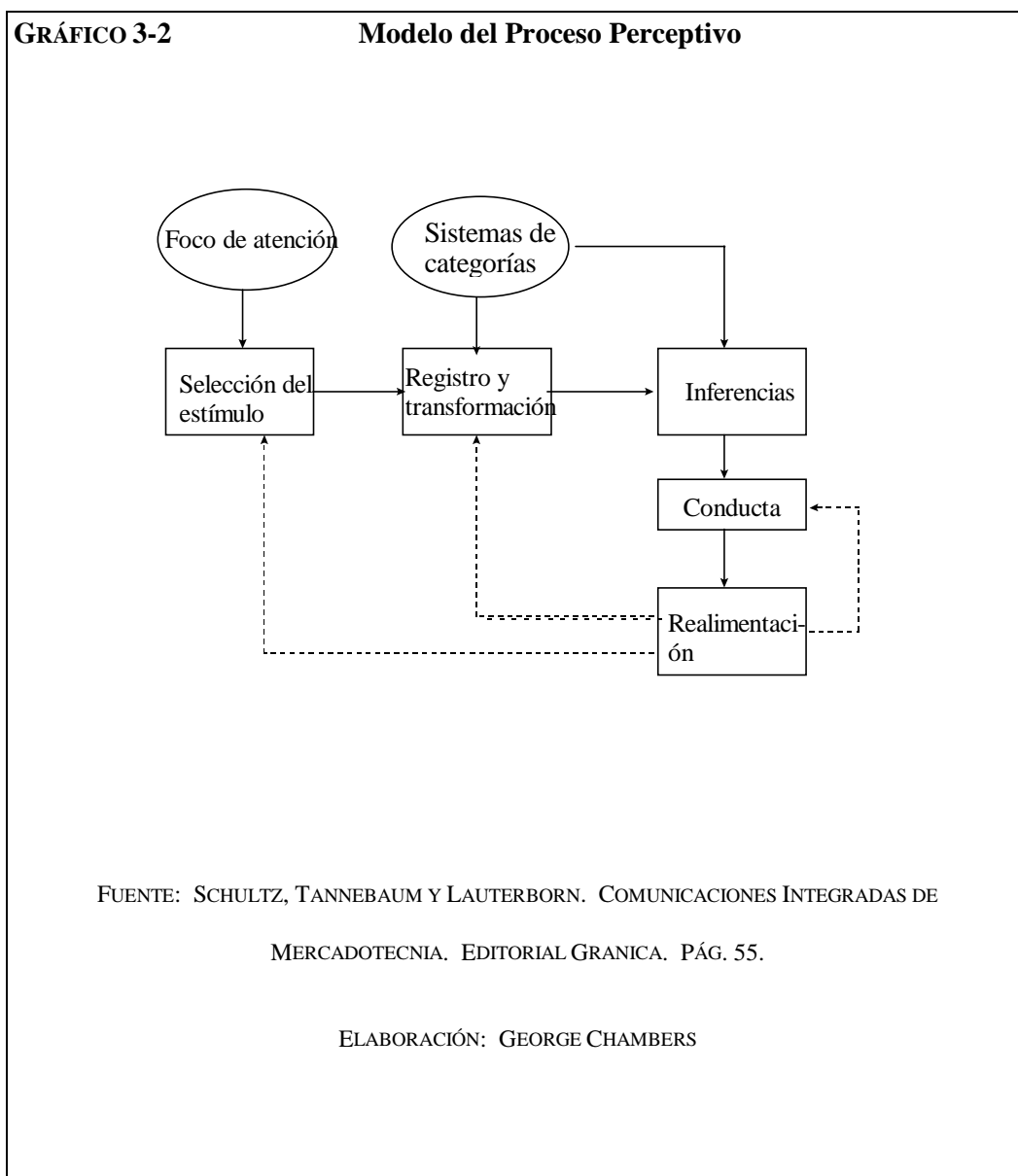
Las percepciones del cliente acerca de la calidad de los productos y servicios se correlaciona directamente con el establecimiento de relaciones a largo plazo⁵.

Es decir, que la decisión de compra del cliente y su lealtad, dependerá de la percepción que se haya formado a través de la información que ha captado a través de los sentidos. Por ejemplo, imaginemos a un ejecutivo casado que desea darle un detalle a su esposa en su día de aniversario, este ejecutivo utiliza sus sentidos para escoger una entre muchas opciones y se decide por entrar a una florería, los arreglos florales le llamaron la atención, luego el servicio recibido por el empleado del local, el ambiente fresco, la música, le ayudaron a imaginarse a si mismo entregando ese detalle; luego, la variedad de flores, los precios fueron formando la percepción de que éste era el lugar adecuado para comprar algo para su esposa. La suma de todas las sensaciones recibidas por esta persona, desde el momento en que vio al local, hasta el momento en que salió, formaron la percepción del cliente, incluso desde mucho antes. Es seguro que este cliente vuelva, siempre y cuando el detalle haya sido de agrado para su esposa.

⁴ Philip Kotler. Dirección de Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. Capítulo 7, pág. 186.

⁵ Terry G. Vavra. Aftermarketing. Capítulo 4, pág. 89. Addison - Wesley Iberoamericana.

La percepción depende de factores como el estímulo físico, la relación del estímulo con el ambiente que lo rodea y las condiciones internas del individuo. Este proceso se ilustra en la siguiente figura:



Si se utiliza este modelo para explicar el ejemplo anterior, podemos observar en el primer punto, que la florería se gana el *foco de atención* de la persona. Entonces el

estímulo inicial seleccionado para obtener información que le ayude a tomar una decisión es la vista. Esto es debido a los arreglos florales. A continuación, el ejecutivo busca la información adecuada relacionada con las flores. Esta información, puede ser básica, ya que la primera idea que le viene a la mente al pensar en flores, es campo, belleza, matrimonio. Inmediatamente, el ejecutivo realiza inferencias en base a la información que tenía almacenada en su memoria, entra al negocio y realiza una compra. Esta conducta va a generar nuevas ideas y percepciones, ya que la información que se genera a partir de lo que ocurra a su alrededor, hará que aumente la información en su memoria, seleccione otros estímulos para identificar al negocio de flores, modificando su conducta.

Pueden surgir diferentes percepciones del mismo estímulo, debido a tres formas de percepción:

Atención selectiva: Cuando una persona camina ve señales de tránsito que le indican que avance, que se detenga, que tome una desviación. Asimismo, existen muchas cosas que no observa en el camino porque no lo puede ver, porque está concentrado en otra cosa o simplemente porque no le interesa. El problema de los comunicadores es el de descubrir cuáles estímulos toman en cuenta las personas. Sobre esto se menciona lo siguiente:

- *Las personas tomarán en cuenta estímulos relacionados con las necesidades presentes.* Si esta persona va a un centro comercial para adquirir una computadora, es posible que no tome en cuenta los anuncios sobre equipos de sonido, relojes, o cualquier otro artículo. Esto se da porque su mente está

condicionada a enfocar su atención en un determinado producto. Este condicionamiento excluye cualquier otra cosa que no esté en su campo de búsqueda.

- *Las personas tomarán en cuenta los estímulos que esperan recibir.* Si se utiliza el ejemplo anterior de la persona que está buscando una computadora, al entrar en un almacén de computadoras, esperará que le vendan una computadora y no una máquina de escribir.
- *Es más probable que la gente advierta estímulos que pueden ser tomados en cuenta fácilmente.* Por ejemplo, es más probable que una persona tome en cuenta publicidad donde el beneficio que ofrecen sea realmente atractivo. Así, es más fácil que una persona que busca una computadora advierta un anuncio donde ofrezcan la computadora que está buscando con un descuento del 50%, que un anuncio que ofrezca un descuento del 5%.

La atención selectiva del cliente obliga a los mercadólogos a trabajar intensamente para atraer la atención de los clientes. Así su producto o servicio no será excluido del campo de búsqueda del cliente. La comunicación puede perderse entre los mensajes de los competidores y aún entre la promoción de productos de otros mercados. Por ello se realizan tantos estudios sobre la influencia de los colores, las formas y los sonidos en la atención y preferencia de las personas. Por ejemplo:

Los anuncios con mayor probabilidad de ser notados son los grandes, los que emplean cuatro colores, donde la mayor parte son el blanco y negro o los que son novedosos y contrastantes⁶.

Así, en negocios como el de los centros comerciales, escuchamos sobre estudios que indican que el color amarillo llama la atención del cliente, lo que da puntos a favor para elegir un centro comercial en particular.

Distorsión selectiva: Toda persona adecua la información que recibe a la que ya existe en su mente. Esta tendencia implica que la gente tiende a modificar la información conforme sus propias ideas. La gente interpreta la información de manera que esta apoye los conceptos previos que ya tenía. Esto obliga a desarrollar una comunicación simple, de manera que el cliente capte exactamente lo que la empresa desea decirle.

Retención selectiva: Este tercer punto indica que habrá cierta información que la persona irá olvidando conforme sus necesidades. Esto es porque la gente tiende a retener la información que apoya sus actitudes y creencias. Por ejemplo, las personas ya no buscan discos de vinilo, porque el disco láser cambió su manera de pensar de como deben escuchar música. Luego, los clientes empezarán a olvidarse del disco láser y buscarán los DVD o a bajar archivos musicales de la red, debido a que las necesidades cambian. Esto obliga a los productores a ajustarse a estos nuevos escenarios.

⁶ Philip Kotler. Dirección de Mercadeo. Editorial Prentice Hall. Capítulo 7. Pág. 187.

Estos tres factores indican porque se trabaja tanto con la dramatización o la repetición. Los comunicadores deben estar seguros que las personas recibieron el mensaje y lo retienen en su memoria. La importancia de las percepciones radica en que si las personas consideran que ya saben suficiente de algo, tenderán a ignorar la nueva información que reciban. Para el consumidor las percepciones son la verdad. Una percepción puede ser errónea, pero para el cliente, es todo lo que necesita saber.

Esta “filtración del ruido” exige que toda declaración sobre productos o servicios sea clara, coherente y comprensible⁷.

Si la percepción es para el cliente la verdad, entonces toda acción debe ser coherente con los mensajes comunicados, sino el cliente lo dejará de lado. Si una empresa tiene como promesa publicitaria “su empresa amiga” y cuando se acerca a ella la recepcionista no ofrece toda la ayuda que espera, es seguro que la percepción negativa que se lleve esa persona logrará incluso que deje de buscar los servicios de tal empresa. Estas percepciones negativas al irse acumulando y multiplicando según el número de clientes, socavarán la imagen de la empresa. El resultado final es el fracaso de ella. Según estos tres factores nosotros limitamos nuestro campo de percepción.

3.2.2. Transformación y categorización

Para manipular la información que viene de manera fragmentaria utilizamos un sistema llamado transformación y categorización. Este proceso interno transforma las imágenes, sonidos, y sensaciones que nos rodean en una forma racional llamada

concepto. Estos conceptos luego se almacenan en la memoria. Luego un complejísimo producto como un avión jet, puede ser almacenado en un par de conceptos en nuestra mente.

A partir de estos conceptos se crean categorías. Las categorías permiten almacenar y clasificar la información. Por ejemplo, la categoría vacaciones puede tener conceptos numerosos como auto, descanso, pausa, viaje, etc. A través de este proceso se puede almacenar grandes cantidades de información con pocos conceptos y categorías. La categorización nos permite funcionar con nuestro complejísimo entorno⁸.

En base a estos conceptos y categorías se pueden realizar algunas inferencias y supuestos cuando se recibe información nueva o se tienen nuevas experiencias. Por ejemplo, si dentro de 10 años empiezan a promocionarse los viajes al espacio para personas que puedan pagarlo, posiblemente los primeros clientes relacionen este servicio con un viaje en avión a un lugar lejano. Asimismo es posible que relacionen esta experiencia con alguna película de ciencia ficción como por ejemplo “2.001, una Odisea Espacial” - si es que la han visto. En fin, existe un sinnúmero de posibilidades.

Las personas tenemos una capacidad limitada para procesar y almacenar información, es lógico decir que para que un mensaje de ventas sea seleccionado y procesado, éste debe:

⁷ Schultz, Tannebaum y Lauterborn. Comunicaciones Integradas de Mercadotecnia. Capítulo 2. Pág. 53

⁸ Schultz, Tannebaum y Lauterborn. Comunicaciones Integradas de Mercadotecnia. Capítulo 2. Pág. 56

- Consistir en imágenes, sonidos y experiencias que se puedan transformar y categorizar fácilmente.
- Ser fácil de identificar y categorizar.
- Encajar en las categorías que la gente ya ha creado.

Todo mensaje que entre en conflicto, riña o carezca de importancia con lo que la persona ya tiene almacenado en su memoria, será desechado.

3.2.3. Comunicaciones en el sistema de procesamiento

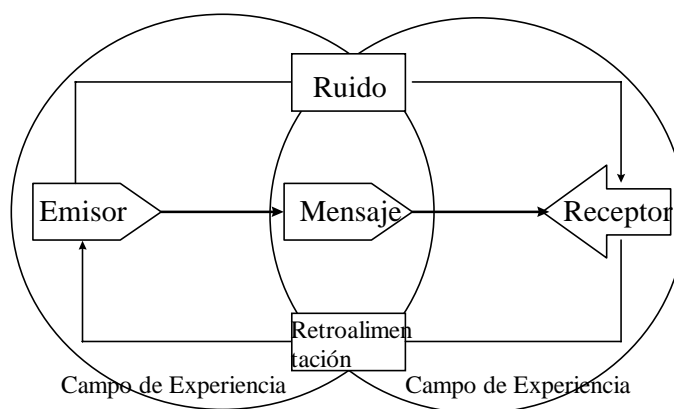
Anteriormente se definió el proceso de comunicación en general. Ahora se explicará un modelo de comunicación que completará al que se definió inicialmente. De esta manera se trata de relacionar el proceso de comunicación, con el de almacenamiento de información (percepción y transformación y categorización). Al final, se podrá comprender con mayor claridad el proceso de comunicación - influencia - compra y cómo los consumidores emiten, procesan y almacenan mensajes persuasivos.

Este se denomina “Modelo de Comunicación Inter personal⁹”. Se denomina así porque ilustra el funcionamiento de la comunicación de individuo a individuo.

Este modelo, como el anterior, consta de un *emisor*, un *mensaje* y un *receptor*. Este modelo consta también de la retroalimentación. Como se indicó al inicio del capítulo, la retroalimentación le dice al emisor si el receptor ha recibido el mensaje. Así mismo se señala el ruido.

⁹ Schultz, Tannebaum y Lauterborn. Comunicaciones Integradas de Mercadotecnia. Capítulo 2. Pág. 58, 59, 60.

GRÁFICO 3-3 Modelo Interpersonal de Comunicación



FUENTE: SCHULTZ, TANNEBAUM Y LAUTERBORN. COMUNICACIONES INTEGRADAS DE
MERCADOTECNIA. EDITORIAL GRANICA. PÁG. 59.

ELABORACIÓN: GEORGE CHAMBERS

Los dos círculos grandes representan los campos de experiencia del emisor y del receptor. Es decir las percepciones almacenadas en conceptos y categorías y a las cuáles tienen acceso. En este caso el emisor debe comprender lo que el receptor ha almacenado. Así mismo, el receptor debe tener alguna información sobre la índole del mensaje y sobre el emisor. Estos campos de experiencias son importantes en el proceso de comunicación, ya que de esto dependería la respuesta y retroalimentación de cada uno.

Este modelo nos indica que la comunicación masiva de hoy circula en una sola dirección, del emisor o anunciante al receptor o consumidor. Esto es una de las causas del desperdicio en la inversión publicitaria y la poca efectividad del mismo¹⁰.

En un contexto de comunicación entre cliente y empresa, la empresa se ve alentada a comunicarse con el cliente a través de transacciones, encuestas y otros métodos como la fuerza de ventas. De esta manera el conocimiento sobre los campos de experiencia, se vuelve mayor. Al comprender este concepto se podrá desarrollar maneras para acercarnos a nuestros clientes.

3.3. Definiciones corporativas

Antes de abordar los conceptos corporativos, debemos definir inicialmente a la empresa. La empresa es una unidad organizada de factores de producción: el capital y el esfuerzo humano o trabajo, cuyo fin es el de obtener ganancias ilimitadas o un beneficio a la sociedad. Normalmente el objetivo básico es el de generar ganancias ilimitadas a sus dueños o accionistas, pero en los últimos años, con el surgimiento de las grandes corporaciones internacionales, estas se han enfocado al beneficio de la sociedad. Por ejemplo empresas como ABB, de capitales estadounidense y holandeses. Su misión es la de proveer energía a varios países alrededor del mundo. Esta empresa brinda un beneficio inimaginable a la sociedad y al mismo tiempo genera ganancias.

¹⁰ Schultz, Tannebaum y Lauterborn. Comunicaciones Integradas de Mercadotecnia. Capítulo 2. Pág. 60.

Es necesario conocer a las corporaciones, como deben organizarse, que elementos la constituyen y encaminan hacia su objetivo. A continuación se examinan algunos conceptos corporativos que explicarán más de ella y ayudará a desarrollar los elementos del programa de comunicación más adelante.

3.3.1. Corporate Communication

La corporación emite voluntaria o involuntariamente mensajes explícitos o implícitos. Esta debe ser administrada de manera que los significados sean apropiadamente interpretados para beneficio de la empresa. Así mismo el efecto debe ser el deseado y los medios adecuados. La comunicación corporativa puede definirse de la siguiente manera:

*“conjunto de operaciones de comunicación llevadas a cabo por instituciones (empresas, asociaciones, administraciones públicas, partidos políticos) tratando de hacer conocer o de mejorar su imagen. La comunicación institucional se opone a la comunicación comercial o de producto, que aspira a poner de relieve, mediante mensajes comerciales un producto o servicio”.*¹¹

Esta definición indica que la empresa se comunica con un público de manera que genere en ellos una imagen positiva de la empresa o la de a conocer. *La comunicación institucional repercute al largo plazo en el entorno de la empresa.* Esta genera una serie de percepciones positivas de la empresa en la mente del cliente y consumidor. Al sumarse estas percepciones positivas, se transforman en el valor agregado de la empresa. Por ejemplo la publicidad institucional de un banco. Este

¹¹M.H Westphalen y J.L Piñuel. La dirección de la comunicación. Prácticas profesionales y diccionario técnico. Ediciones El Prado. Madrid - España.

debe realizar una publicidad basada en su solidez y solvencia. Al largo plazo la percepción que se formen los clientes del banco y los clientes potenciales si es que esta comunicación institucional fue eficiente, será la de un banco confiable. A pesar de las crisis económicas y políticas que puedan afectar a un país, un banco puede mantenerse en pie si los clientes creen en la comunicación que han recibido por años y la percepción que se han formado en base a esta comunicación. Esta ha resaltado la solvencia y solidez lo que al largo plazo implica un beneficio al cliente y un valor agregado para cada producto o servicio que este adquiera.

Hay que tomar en cuenta que la comunicación institucional difiere de la comercial. La comercial tiene como objetivo inducir a una venta o al uso de un servicio. La comunicación institucional mejora la imagen preparando el camino para la venta. Entonces hay que tomar consciencia de lo importante que es la comunicación para la empresa en su relación con el cliente.

Existen diversas formas en que la empresa se comunica con sus clientes. La empresa en muchos sentidos puede pensar que la publicidad es lo único que comunica. Esto constituye una falacia ya que la empresa puede comunicarse de múltiples formas. Por ejemplo, toda persona que trabaja en la compañía representa a la compañía en sí. Entonces, si un empleado de una empresa habla mal del producto o servicio que provee la empresa es seguro que el producto tendrá una pobre acogida. Otro ejemplo lo encontramos en el personal de servicio al cliente. Si un cliente se acerca a una persona de cierta empresa a pedir información, lo mínimo que espera es cortesía y que el problema sea resuelto. Que sucede cuando ninguna de estas cosas que espera el

cliente se cumple. Automáticamente se asume que el producto es malo, si es que no lo ha probado anteriormente o en el peor de los casos si la empresa es de servicios, se asume que el servicio provisto por aquella empresa es pésimo. Asimismo si se hace una llamada telefónica y no hay atención o si se envía una carta y no hay respuesta o si la infraestructura donde se realizan las operaciones no es apropiada o no presenta la pulcritud debida. En resumen la empresa es un individuo con múltiples formas de comunicación y todas ellas deben ser coherentes en los mensajes que transmiten.

Si se toma como punto de partida la definición anterior sobre comunicación; toda actitud o acción por parte de la empresa también comunicará algo al exterior. Por ejemplo; si un cliente pide una pizza a Domino's, seguramente esta persona espera que ese producto esté con él en 30 minutos exactamente. Si no llega en menos de ese tiempo, el individuo dirá que el servicio otorgado por la empresa es malo. Al final, lo comunicado por la acción hará que haya pérdida de clientela. En este caso específico, la empresa Domino's ha pensado como revertir este efecto - al fin y al cabo nadie es perfecto - dando la pizza sin costo en el caso de que no llegue a tiempo. Esta táctica, permite disminuir toda mala percepción poniendo a los clientes a favor de la empresa, no importa que suceda, convirtiéndose en una fuente de diferenciación poderosa.

Al enviar diferentes mensajes al público éste va a formarse una idea en su mente que va a repercutir en su comportamiento con respecto a ella. La empresa debe recordar que comunica a individuos con criterio y con pensamiento propios. Entonces las diversas maneras en que la empresa se comunica deben dirigir un mensaje único que mantenga leal a su clientela.

3.3.2. Corporate Personality

La personalidad según el diccionario puede definirse como “el conjunto de cualidades que constituyen a la persona. Puede definirse también como la diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra.”¹²

La personalidad incluye varios elementos característicos que distinguen a un individuo de los demás que son: el pensamiento, la emoción y el comportamiento. Estos elementos no constituyen de por sí la personalidad, sino que esta se encuentra tras estos. La personalidad implica también previsibilidad de como una persona actuará en una determinada situación. Así mismo hablamos del comportamiento de una persona, de las cualidades que la caracterizan. ¿Sería posible hablar de personalidad, cuando hablamos de una empresa?.

La personalidad corporativa distingue a una empresa de otra. Al hablar de personalidad corporativa, nos referimos a elementos análogos a la humana pero con una complejidad un poco diferente. En el ser humano la personalidad puede ser divisada por las emociones, conocimientos y comportamiento. En una empresa sería más sencillo entrever a la personalidad en función de:

- Misión corporativa.
- Valores y creencias corporativas.
- Objetivos corporativos.
- Actitudes Corporativas.

- Carácter corporativo.
- Cuerpo y sistemas corporativos.

Todas ellas diseñadas y establecidas por personas que dirigen los destinos de la empresa. Así mismo son aplicadas por cada una de las personas que se relacionan con ella directamente. A continuación definiremos cada una de ellas:

I. ***Misión Corporativa.*** A la misión se le podría dar algunas denominaciones que van a un mismo punto:

- A. Es la razón de ser de la empresa.
- B. Definición del por qué de la empresa.
- C. Es una meta general basada en premisas de planeación.

La misión es una declaración perdurable de propósitos que proporciona una visión clara de las actividades vigentes y futuras de una empresa, en términos de producto, servicio y mercado, sus valores y creencias, así como sus puntos de diferencia con respecto a sus competidores. Una misión ayuda a determinar las relaciones en cada uno de los mercados clave, con ellos la institución interactúa y proporciona un sentido de dirección y propósito que conduce a una mejor toma de decisiones, independiente en todos los niveles de la empresa.

II. ***Creencias Corporativas.*** Son ideas que la empresa acepta como válidos, como por ejemplo, “Nosotros desarrollamos productos que no contaminan” o

¹²“personalidad”, *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 98* Diccionario Actual de la Lengua Española, © 1995 Bibliograf, S.A., Barcelona. Reservados todos los derechos.

“Nuestra responsabilidad es con la sociedad”. Estas creencias priman en todas las actividades que realiza la empresa.

- III. **Valores Corporativos.** Son cualidades o virtudes que las empresas desean alcanzar o que se reflejen en sus actos. En sí estas virtudes deben reflejar el carácter ético de la empresa y la rectitud de sus acciones. Ejemplos de ello son: Respeto, honestidad, disciplina, etc.
- IV. **Objetivos Corporativos.** Los objetivos son propósitos concretos con los cuales se pretende alcanzar la visión de la empresa. Estos objetivos deben alcanzarse cumpliendo las bases establecidas por la misión. Asimismo deben guiarse por los valores y creencias de la empresa. Los objetivos expresan deseos de los directivos o administración. Para que los objetivos sean medibles y cuantificables deben estar acompañados de las metas. Si uno de los objetivos de la empresa es: “Mejorar la satisfacción del cliente” la meta sería: “Aumentar la frecuencia de compras por cada cliente en un 20% en un año”. Al ir acompañado el objetivo por una meta esta se transforma en un propósito que demarca una dimensión comprendida por: intención, tiempo y medida. Es decir, plantea un propósito que debe cumplirse en un plazo definido cuyos resultados pueden ser fácilmente medibles.
- V. **Actitudes Corporativas.** Según el diccionario VOX, la actitud es: “la disposición de ánimo manifestada exteriormente”¹³. Es decir, son las acciones

¹³“actitud”, *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 98* Diccionario Actual de la Lengua Española, © 1995 Bibliograf, S.A., Barcelona. Reservados todos los derechos.

que una persona muestra según un estado de ánimo. Las actitudes de la empresa son las diversas formas en que actuaría la empresa frente a determinados aspectos como: el servicio al cliente, el orden, la puntualidad, etc. Cuando la empresa coordina eficazmente todos los elementos mencionados anteriormente, se dice que la empresa muestra una actitud acorde a las creencias y valores. Al combinar estos 4 elementos, es posible conformar el centro psíquico de la empresa. Este dirigirá las acciones de la empresa, determinará sus iniciativas y fijará un rumbo donde ella podrá encaminarse.

VI. ***Carácter corporativo, sistemas y destrezas.*** Para que la filosofía sea expresada en acciones es necesario que la empresa haga realidad estas ideas. Para ello, cada empresa cuenta con un carácter corporativo. Este carácter se encarga de encauzar el potencial de la empresa y la hace realidad. Este carácter puede dividirse en dos formas:

- A. La estructura u organigrama de la empresa.
- B. Las políticas, reglamentos, normas y el nivel de formalidad de cada una de ellas.

Además la empresa cuenta con procedimientos estándares en los que se basa para reaccionar frente a situaciones cotidianas. Estos procedimientos pueden llamarse sistemas. Los sistemas permiten realizar cada una de las actividades empresariales, como por ejemplo: Comercialización, Investigación, Recursos humanos, Finanzas. Luego, las destrezas, que son las

cualidades por las que la empresa se diferencia de las demás. Son los puntos en los que la empresa es mejor o se distingue.

VII. ***Cuerpo corporativo.*** El cuerpo corporativo está conformado por los negocios de la empresa, sus inversiones, ganancias, activos e instalaciones. Es decir, es la parte material de la empresa.

3.3.3. Corporate Identity

Identidad viene de la raíz etimológica “idem” que se refiere a ser igual a sí mismo. Identidad es “calidad de idéntico. Carácter propio y diferenciado de un individuo o conjunto de ellos”.¹⁴

En términos corporativos es la forma en que la sociedad ve a la empresa respecto de las demás. Esta identidad está determinada por el comportamiento de la empresa y del direccionamiento que los directivos deseen darle a la empresa. La identidad es indiferenciación, es ser igual a sí mismo. Pero también es diferenciación, es la distinción frente a lo otro.¹⁵

Según esta definición se puede resumir en dos aspectos la identidad:

- Identificarse a sí mismo. De manera que los empleados se identifiquen con la empresa.
- Diferenciarse de otros. Implica que los clientes diferencien a la empresa de las demás.

¹⁴“identidad”, *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 98* Diccionario Actual de la Lengua Española, © 1995 Bibliograf, S.A., Barcelona. Reservados todos los derechos.

¹⁵Daniel Scheinsohn. Comunicación Estratégica - Imagen Corporativa. Pág. 53. Ediciones Macchi.

Así mismo, que ellos diferencien las marcas de la empresa con las del resto del mercado. La identidad permite reconocerse a si mismo, quién es y que hace. Es decir permite saber claramente que hace la empresa y cuál es su negocio. Por otro lado permite reconocer las diferencias con otras empresas. Toda empresa es diferente de las demás, incluso de las que están en su mismo sector industrial. Entonces cada empresa tiene una identidad diferente.

La identidad corporativa permite generar en los empleados un sentido de pertenencia y compromiso ya que se sentirán identificados con su personalidad. Esto se da ya que sienten que trabajan en un lugar donde sienten afinidad.

Esto ocurre igualmente con los clientes. Si la identidad de la empresa señala hacia el desarrollo de productos modernos e innovadores, los clientes que se sientan innovadores o modernos optarán por adquirir sus bienes o usar sus servicios. De la identidad corporativa se puede identificar algunos aspectos fundamentales como son:

- Sector o actividad industrial.
- Negocio de la empresa.
- A qué mercado está enfocado.
- El cliente de la empresa.
- Identificación positiva con los clientes y empleados.

La identidad corporativa está definida por una serie de valores y características permanentes. La suma de estos valores y características son asumidas de manera que se usan en el discurso corporativo.

3.3.4. Corporate Culture

La empresa está constituida fundamentalmente por personas. Ellas hacen la empresa. Las personas cuentan con una serie de valores y creencias que determinan sus actitudes. A este conjunto de creencias, valores y actitudes que determinan el comportamiento de los empleado se le llama “Cultura Corporativa”.

La cultura se aprende, se comparte, se imita. Da un ambiente donde interactuar y provee un marco de referencia que establece el comportamiento que se espera del empleado. La cultura es causa del desempeño. Asimismo, la cultura tiene una repercusión directa sobre la percepción que tienen desde a fuera a la empresa.

Una vez definidos los elementos que determinan los mensajes generados por la empresa, es necesario saber a quienes llamamos clientes, en cuantos tipos de clientes se dividen y su importancia.

3.4. Definición del cliente

Primero hay que remarcar una diferencia entre comprador y usuario. Estas palabras han sido incluso tomadas como sinónimos, pero tienen diferentes implicaciones.

Comprador es toda persona que compra periódicamente un producto o servicio, pero no necesariamente lo usa. Usuario es el que usa el bien o servicio pero no necesariamente lo compra. Un ejemplo de esta diferencia es la de un padre que compra dulces a su hijo. El padre es el comprador, pero su hijo es el consumidor. Frecuentemente hay situaciones donde el cliente y el consumidor cumplen el mismo

rol. Por ejemplo, una persona compra un artículo y la consumo a la vez, pasa a cumplir el rol de comprador y consumidor al mismo tiempo.

La importancia del cliente esta en que una empresa no puede mantenerse ni subsistir sin ellos. Ellos son el motor del negocio y son los que determinan su dirección. A esta conclusión se ha llegado con la expansión y desarrollo de la actividad empresarial alrededor del mundo.

La orientación hacia el cliente nace del esfuerzo de las empresas por mejorar su nivel de ventas y su posición en el mercado. La competitividad, los cambios en la economía, el proceso de globalización, todos ellos han hecho que este enfoque se vuelva cada vez más y más importante. Esto obedece a una evolución del rumbo que han tenido las organizaciones. Al inicio de la revolución industrial, las empresas estaban orientadas a la producción masiva de productos. Guiados por este direccionamiento, no se tomaba en cuenta la satisfacción del cliente. Un ejemplo de esto es una frase de Henry Ford, fundador de la empresa automotriz Ford *“nosotros tenemos autos del color que usted quiera, siempre y cuando sea negro”*.

Al inicio de los 70, las empresas trabajaban orientadas bajo una concepción diferente, que era el de las ventas. En esta etapa existían personas que tenían contacto con los consumidores, pero su función era contactar - convencer - cerrar un trato. Esta limitada función no permitía escuchar la voz del consumidor. Al aumentar la competencia y la cantidad de empresas en una misma línea de negocios fue necesario buscar nuevas fuentes de diferenciación.

En los 90, se ha generado una corriente evolutiva que ha llevado a las corporaciones a mirar hacia afuera y darle una voz a los consumidores. A partir de este cambio, se han generado la mayor cantidad de innovaciones en productos y servicios, creando así nuevas líneas de negocios.

Este nuevo siglo traerá una nueva generación de científicos y técnicos cuyo enfoque al cliente les permitirá desarrollar productos y tecnologías más manejables y adaptables a sus necesidades.

Así mismo la orientación actual de las empresas está encaminada a satisfacer las necesidades de los clientes para tener éxito en este nuevo entorno. En esta evolución es donde la definición de cliente cobra sentido. Pasando a ser de una simple palabra sin importancia, a la razón de ser de las corporaciones más grandes y poderosas del planeta. El comprender la importancia del cliente para la empresa es fundamental. Una vez que se conozca cuál es el cliente de la empresa, se estará en capacidad de ofrecerle la opción óptima para satisfacer su necesidad.

Ahora es importante realizar otro tipo de clasificación. A partir del desarrollo de las teorías de control de calidad, surgen dos tipos de clientes que hay que atender, conforme su relación con la empresa.

- El cliente externo.
- El cliente interno.

3.4.1. Cliente Externo

Para la empresa es el usuario o comprador último del bien o servicio. Podría decirse que es la razón de ser de la empresa, pero esta suposición puede quedarse corta si no se menciona al resto de individuos que están fuera de la organización. Por ejemplo, a los proveedores pueden considerarse clientes externos. De todas maneras, es natural que las estrategias globales tiendan a buscar satisfacer al mercado meta, debido a que ellos son los que generan las ventas en una empresa.

3.4.2. Cliente Interno

Se denomina cliente interno a los empleados, directivos y accionistas de la empresa. Es decir, la empresa para desempeñarse apropiadamente debe cuidar de todos aquellos que trabajan en ella. Debe preocuparse de su bienestar y su motivación, de manera que todas las operaciones se lleven a cabo con eficacia.

3.5. *La Jerarquía de la Satisfacción del Cliente*

Normalmente se escucha argumentos que indican que el empresario conoce todo sobre su cliente, lo que necesita y como satisfacer aquellas necesidades. En mercados donde la crisis afectan las decisiones de compra, es más común escuchar que el menor costo es lo único que desea el cliente o una entrega puntual o productos confiables. Es importante comprender enteramente lo que necesita el cliente, de manera que se puedan tomar decisiones y realizar cambios y mejoras. Así si los esfuerzos por mejorar la calidad no hacen mella en la satisfacción del cliente, es seguro que los esfuerzos realizados no sirvan para nada.

Puede decirse que la satisfacción del cliente es el componente clave del éxito en el siglo XXI. Cuando los clientes potenciales puedan seleccionar proveedores de todo el mundo por medio de herramientas de comunicación como el correo electrónico y las telecomunicaciones de avanzada para comunicar sus necesidades, reclamos y deseos. Así mismo informarse de todos los beneficios que le ofrece el vendedor potencial. En este contexto, el especialista en marketing visionario debe aprender a evaluar y mejorar la satisfacción del cliente para competir en un mercado sin fronteras.

Existe la tendencia de pensar que solo hay un tipo de cliente. En si, toda empresa tiene numerosos clientes, cada uno de los cuales, en algún momento, tiene un nivel único de satisfacción individual. Luego, cada uno de estos niveles de satisfacción de cada cliente cambia con el tiempo.

Entonces la satisfacción del cliente es un objetivo complejo y cambiante. Así, todo proceso que intenta determinar la satisfacción del cliente debe poder detectar esta complejidad como el ritmo de cambio.

Ahora, es posible comprender este patrón utilizando un modelo de las etapas de satisfacción del hombre desarrollado hace aproximadamente 40 años por Abraham H. Maslow. Este modelo describe sencillamente las necesidades, satisfacciones y motivaciones humanas. Maslow planteó una jerarquía de necesidades, cuya satisfacción constituía el principal motor del comportamiento humano. Las cinco necesidades básicas que definió son las siguientes:



Según Maslow estas necesidades humanas debían satisfacerse en una secuencia fija, que comenzaba con las necesidades fisiológicas y terminaba con las necesidades de realización personal. Más aún, estas necesidades tenían que satisfacerse de manera acumulativa. Por lo tanto, si la motivación actual de una persona es la satisfacción de cualquier necesidad superior, como la estima, se supone que las necesidades inferiores, como las fisiológicas, de seguridad y pertenencia, ya han sido satisfechas. Pero por ejemplo si una necesidad inferior, como la de seguridad, de repente deja de estar satisfecha, habrá un cambio de comportamiento. Lograr la estima ya no será una

motivación. El comportamiento y la motivación del individuo buscarán satisfacer la necesidad no satisfecha de sentirse seguro. Una vez que el individuo se siente nuevamente seguro, su motivación entonces se centrará en satisfacer la siguiente necesidad superior, la de pertenencia. Una vez satisfecha, la siguiente necesidad por satisfacer será la de estima.

Por ejemplo, es posible que los empleados que se preocupan por la estabilidad en su trabajo (seguridad) quizá no respondan a programas de reconocimiento no monetarios (estima). Las iniciativas de empowerment (realización personal) quizá no tengan éxito en una cultura de bajo respeto por los individuos (estima). Es muy probable que intentar el empowerment sin crear primero la participación (pertenencia) sea inútil. Si no es posible brindar una garantía de estabilidad en el trabajo (seguridad), se socavarán cualquier programa de calidad destinado a aumentar la productividad por la iniciativa de los empleados y será imposible hacer la organización más eficiente.

La jerarquía de necesidades de los clientes es similar a la de los individuos. Entonces, en un contexto donde es importante el comprender las necesidades de los clientes y como satisfacer estas necesidades, este modelo brinda una ayuda eficaz.

3.5.1. Las etapas de las necesidades del cliente

1. Fisiológicas: comida, descanso, etc. La necesidad análoga del cliente es que el producto o servicio esencial que recibe funcione correctamente. Si la máquina no funciona, el producto a venderse no llega, el producto químico no reacciona, el vuelo se cancela o el banco no paga nuestros cheques, entonces ningún otro nivel

superior de la relación cliente–proveedor realmente importa. Entonces la necesidad básica es que el producto o servicio principal funcione.

2. Seguridad: estabilidad, protección, confiabilidad, ausencia de ansiedades, etc. La analogía con el cliente es la necesidad de obtener el conjunto de servicios básicos asociados con el producto principal (por ejemplo, entrega de productos a tiempo y sin daños). En una actividad dedicada a los servicios, el equivalente a la seguridad es la facilidad de acceso, horas de operación apropiadas o acceso localizado al servicio. Tanto en el campo de los productos como en el de los servicios, existe la necesidad de que la facturación sea precisa y confiable. En una actividad muy sensible al precio, como el sector de los productos industriales, la confianza en que el precio del proveedor es competitivo es una necesidad de seguridad.
3. Pertenencia: equivale a la necesidad del cliente de contar con una relación abierta, accesible, interpersonal, humana y bilateral. Aquí nos movemos más allá de los productos y servicios y entramos en la dimensión humana. Los empleados de los proveedores tienen que escuchar a los empleados del cliente y comunicarse con ellos para comprender sus expectativas únicas o para solucionar sus problemas. Ejemplos de esto son los contactos frecuentes con la fuerza de ventas, la asistencia al cliente del servicio 1 - 800, los servicios técnicos y los servicios al cliente para ayudarlo a decidir qué producto o servicio existente es el adecuado para él, y también el servicio post venta.
4. Estima: la necesidad humana de alcanzar el reconocimiento, o de tener prestigio, una reputación favorable o experiencia. En la actividad comercial, los proveedores

dan al cliente prestigio y buena imagen cuando ofrecen recursos que permiten comprender y anticipar las fuerzas de cambio que afectan al cliente para desarrollar luego nuevos productos y/o servicios. Por ejemplo, una coyuntura económica hace que los costos del servicio de internet y equipo de computación disminuya, a tal punto que las compras al por menor se hacen más frecuentes por este medio. Entonces el proveedor de aquel sector de minoristas, provee recursos y capacitación para aprovechar o facilitar el sacar la máxima utilidad de la coyuntura. Entonces el proveedor toma la iniciativa y acepta el riesgo de presentar ideas y soluciones que los clientes mismos quizá no habían considerado como posibles o valiosas.

5. Realización personal. El individuo que se ha realizado tiene la convicción interna de excelencia y dominio en lo que hace. La relación con el cliente realizado llega a un estado de excelencia que puede llegar a niveles de verdadera sociedad. El cliente ha convertido al proveedor en un participante completo y abierto de la conducta específica y de largo plazo con la que realiza su actividad. Es el dominio sobre la actividad del cliente lo que motoriza esta relación.

En resumen, la jerarquía de necesidades de satisfacción del cliente, equivale a la jerarquía de necesidades de Maslow, de la siguiente manera:

- Productos y servicios esenciales que funcionen (necesidad fisiológica)
- Servicios básicos confiables, relacionados con los productos y servicios esenciales (necesidad de seguridad)

- Interacción humana que facilite la selección y el uso de los productos y servicios existentes (necesidad de pertenencia)
- Nuevas soluciones comerciales desarrolladas por el proveedor (necesidad de estima) Asociación (realización personal)

En esta secuencia, el proveedor “desarrollará” la relación con el cliente. Por ejemplo, si un cliente tiene confianza en la calidad y la uniformidad del producto y cree que se le entregará a tiempo y a un precio competitivo, entonces para ese cliente en ese punto en el tiempo la necesidad de saber escuchar se torna cada vez más importante.

En realidad, bajo esas condiciones la capacidad de escuchar es la más importante porque es la siguiente necesidad del cliente aún no satisfecha. Esta necesidad debe convertirse, entonces, en el centro de todos los esfuerzos, porque debido a que todas las necesidades inferiores ya están satisfechas, ésta es ahora la número uno a ser cumplida para satisfacer a este cliente.

3.6. Objetivos de comunicación

Un primer paso antes de desarrollar la estrategia de comunicación son los objetivos del plan. La importancia de los objetivos radica en la medición de la eficacia de la comunicación. Es decir, el saber si la comunicación surtió el efecto en el cliente o no. Una frase que resume el dilema de las empresas es la atribuida a Lord Leverhulme, fundador de Unilever que dice “*sé que la mitad de mi presupuesto publicitario se*

*desperdicia, pero no sé cuál mitad*¹⁶. A esto podríamos agregar los comentarios de Simón Majaro autor español del libro, “La esencia del mercadeo”

El principal problema es que muchos mercadólogos comienzan con objetivos formulados en forma inadecuada. Sin objetivos claros no hay manera de medir los resultados en forma significativa.

En los objetivos se plasma las respuesta que la empresa desea del cliente. La lealtad del cliente se genera al mejorar su satisfacción y esta puede mejorar notoriamente al mejorar la comunicación con ellos. Las empresas pueden alcanzar el éxito en sus mercados al comunicar los beneficios que obtendrían sus clientes. Hay que tomar en cuenta que no solamente se comunican los beneficios potenciales, sino los beneficios obtenidos a lo largo de la experiencia con el producto o servicio.

A pesar de que este es el objetivo supremo a alcanzar, la empresa busca una respuesta conductual que pueda ser medida. Al conocer el cliente y la manera en que toma decisiones será posible diseñar la estrategia.

Luego se debe diseñar la estrategia que permitirá alcanzar los objetivos deseados. Pero esta debe ser diseñada en base a un proceso que comience con la búsqueda de la información que permita acertar en el blanco deseado. Una vez obtenida la información del mercado se procederá al diseño de las estrategias de comunicación que guiarán al programa. Este debe estar fundamentado en los siguientes elementos:

- La visión.
- La misión.

¹⁶Majaro. La esencia de la mercadotecnia. Prentice Hall. Capítulo 7.

- Los valores de la empresa.
- El plan de mercadeo de la empresa.
- La información del mercado.
- La información sobre el cliente potencial y actual.

En función de esta información se diseña la estrategia que guiará al plan de comunicación eficiente y eficaz. La base provista por la visión, misión, valores de la empresa y plan de mercadeo, establecerán el camino para realizar una estrategia coherente. Esto es necesario en el diseño de los mensajes y efectividad del mismo al momento de alcanzar los objetivos del grupo corporativo. En base a la información sobre el cliente, la segmentación y el análisis de su comportamiento, será posible desarrollar estrategias para mejorar la satisfacción del cliente y tener la respuesta de compra deseada. De esta manera, los mensajes que se comuniquen guardarán coherencia con la identidad corporativa. Así mismo, los medios y herramientas utilizados serán las adecuadas para llegar al cliente. No hay que olvidar que el propósito de este programa es el mejorar la satisfacción del cliente por medio de una buena comunicación, para ello es necesario analizar la satisfacción del cliente y que implica para la empresa.

3.7. Caso de estudio. *Procesadora Nacional de Alimentos Compañía Anónima*

3.7.1. Antecedentes

PRONACA, es una empresa ecuatoriana del sector agroindustrial líder en el mercado de aves procesadas y una de las 5 primeras empresas en el ramo de productos alimenticios. Esta empresa permitió realizar estudios sobre la calidad del servicio prestado por la empresa, a fin de que se hallen soluciones que permitan consolidar su cartera de clientes, además de mejorar su actual situación. Para ello, se presenta un informe de los resultados de las investigaciones en la empresa.

3.7.2. Historia

PRONACA es una corporación constituida por varias compañías relacionadas con la industria avícola y alimenticia. En el año 1957 su fundador, Lodewijk Jan Bakker, de procedencia holandesa, constituye la empresa INDIA dedicada a la importación de artículos para la industria textil e insumo agrícolas.

En el año 1958 el Sr. Lodewijk Jan Bakker junto a su hijo, Luis J. Bakker comienzan la actividad avícola en el país, con la producción de huevos comerciales y la venta de pollitas importadas, actividad que se lleva a cabo en la hacienda “La Estancia”, ubicada en Puenbo.

En el año 1965, la creciente demanda de pollitos bb de engorde y pollitas bb en el país, ofrece oportunidades para desarrollar nuevas actividades. Se inaugura la incubadora Nacional Compañía Anónima “INCA”. Esta fue la primera incubadora

que utilizaba procesos tecnológicos en el Ecuador. En agosto de ese mismo año nacen los primeros pollitos.

En 1974, se crea e integra la compañía Indaves para la producción de huevos comerciales, conformada por el Sr. Harry Klein y otros socios. A mediados de los setenta se instala en Puenbo la granja nacional de aves GRANADA, donde se empiezan a producir los primeros pollos de engorde. En 1979 se monta la primera procesadora de pollos, bajo el nombre de Procesadora Nacional de Aves PRONACA.

En 1981 se crea la división de alimentos que produce balanceado para las granjas. Bajo el concepto de crear una serie de industrias que se abastezcan entre si, que permite una mayor productividad y eficiencia, empieza un crecimiento positivo.

Desde los inicios de los años 80, se han creado varias granjas avícolas que han incrementado la producción considerablemente. En el año 1985, se implementa un nuevo grupo de granjas para el mismo fin. Se inaugura la segunda planta de incubación llamada Avepica y se pone en marcha la segunda planta procesadora de pollo en Santo Domingo de los Colorados, cuyo clima de zona sub tropical la hace favorable para la producción avícola.

A partir de 1994, se desarrolla otro centro de producción de pollos de engorde en los alrededores de Bucay, ubicada a 123 km. de Guayaquil. Se construye granjas con tecnología de punta utilizando sofisticados sistemas de ventilación. En el año 1997 se montan dos plantas de incubación en la provincia del Guayas.

Durante el crecimiento y desarrollo de la corporación, esta se ha ampliado a nuevos sectores industriales, como:

- Conservas
- Acuicultor
- Floricultor
- Productos alimenticios balanceados
- Empacador
- Agro exportador
- Biología agrícola

En empresas como:

COMNACA, empresa dedicada a la producción de alimentos en conserva.

CARNASA, empresa dedicada al procesamiento de carnes.

ENACA, empresa dedicada al empaque y embalaje de productos alimenticios

SENACA, empresa dedicada a la investigación de nuevas especies de plantas y producción de semillas.

FLORNACA, empresa dedicada a la exportación y comercialización de flores

FLORLASSO, empresa dedicada a la producción de flores

INDAVES, empresa productora y comercializadora de huevos.

INAEXPO, FRIMACA

Empresas dedicadas a la producción avícola y el procesamiento de productos cárnicos, cultivo de flores, palmito y productos del mar para exportación. Todas estas comparten una misma filosofía, visión y misión, que les ha permitido ser líderes en su sector aportando al desarrollo del país.

3.7.3. Misión

La misión del grupo corporativo PRONACA es más que una frase. Es una filosofía que les permite encaminar sus actividades al desarrollo de los sectores y mercados a lo que se dedica. Este direccionamiento aporta al Ecuador en su desarrollo con miles de plazas de trabajo y con una filosofía de excelencia en las prácticas empresariales.

La misión de PRONACA es:

“ser una empresa líder e innovadora en la industria alimenticia nacional e internacional, satisfaciendo a los consumidores y clientes con óptima calidad y excelente servicio”.

3.7.4. Estrategias para cada negocio

La empresa PRONACA desde sus inicios optó por la diversificación de sus actividades en el sector agroindustrial. En los últimos años la empresa ha llevado a cabo un proceso de re definición de las estrategias de cada negocio. Con esto la empresa espera afrontar los cambios de futuro, sus oportunidades y retos.

Para ello la empresa ha diseñado diversas estrategias que les permitirán ser los líderes en su sector.

- I. **Productividad:** Producir al menor costo posible. Lo que implica eficiencia y eficacia en la producción de alimentos y productos. Así mismo el observar las más estrictas normas de calidad en procesos, productos y servicios. Esto permitirá optimizar los recursos de la organización.

- II. **Innovación:** La diferenciación por medio de productos nuevos que guíen al mercado y se anticipen a sus cambios. Esto implica visión de la alta dirección y una cultura enfocada a la investigación y creatividad.
- III. **Mercadeo:** El objetivo principal del área de mercadeo es ocupar el top of mind de los consumidores en cada mercado en el que se encuentra. Así tomando en cuenta que las líneas de productos de la empresa conforman la canasta familiar de productos básicos, esta labor se hace más eficiente, ya que los productos de la empresa, estarán presentes los hogares de todo el país. Es por ello que la razón social de la empresa de Procesadora Nacional de Aves, cambió a Procesadora Nacional de Alimentos, para poder presentar una marca que cubra y respalde a Mr. Pollo, Mr. Chanco, Mr. Pavo, Fritz, Embutidos Mr. Pollo, Indaves, Gustadina, Arroz Rendidor, entre otros. Entonces para cumplir con su objetivo, esta área lleva a cabo las siguientes estrategias:
- A. Posicionar a PRONACA como marca que ofrezca calidad de producto.
- Este paraguas ofrece fortalezas como:
1. Apoyo a las marcas de las diversas compañías en posicionamiento.
 2. Sinergia en los esfuerzos de comunicación de las diversas marcas.
 3. Mayor aval al lanzamiento de nuevos productos.
 4. Posicionamiento de la calidad de producto a un menor costo.
- B. Ser el primero en ofrecer un producto determinado en el mercado.

- C. Llevar a cabo una comunicación efectiva.
- D. Ofrecer calidad en el servicio. Es decir, sobrepasar las expectativas del cliente. La idea que guía esta estrategia, es el hecho de que el elemento diferenciador en un mercado competitivo es un servicio de calidad.

PRONACA como marca, intenta generar una buena actitud de parte de los consumidores, actitud que se reflejaría en la aceptación de todos los productos del grupo. Este enfoque pretende reiterar el liderazgo de la empresa para competir con empresas del sector y futuros competidores, debido a la economía global que se vive actualmente.

3.7.5. Líneas de Productos, Marcas y Servicios

PRONACA produce y comercializa varias líneas de producto, entre ellas tenemos:

- Pollo entero y despresado.
- Carne de cerdo en canales (entero) y en cortes.
- Pavo.
- Embutidos de pollo.
- Embutidos de Cerdo y res.
- Productos congelados.

Entre las marcas que comercializa encontramos:

- Mr Pollo, la línea de productos Mr. Pollo Listo de productos congelados, marinados o listos para consumir.
- Embutidos Mr. Pollo

- Mr Chancho
- Mr Pavo
- Líneas de embutidos Fritz Económica y Premium.

Todos estos productos son comercializados por la empresa PRONACA.

A pesar de que esta no es una empresa de servicios, ofrece a sus clientes un respaldo en la venta mediante los vendedores que ofrecen servicio personalizado, atienden quejas y capacitan sobre los productos. Así mismo la empresa cuenta con un departamento encargado de dar información sobre los pedidos y créditos realizados por el cliente.

3.7.6. Análisis del plan de comercialización de la regional Costa

Los directivos de la empresa desarrollan el plan estratégico de todo el grupo, delegando a cada regional las metas, objetivos y funciones que cada una de ellas debe cumplir. Así, la regional costa siendo la de mayor importancia comercial para la empresa, debe poner especial énfasis en el desarrollo de su plan de comercialización operativo.

Los objetivos del área de comercialización son los siguientes:

1. Aumentar a alrededor de un 80% el número de clientes que tienen actualmente.

Por medio de un plan agresivo de consolidación y aumento en la participación de mercado en todas las marcas y líneas de productos a través de distribuidores.

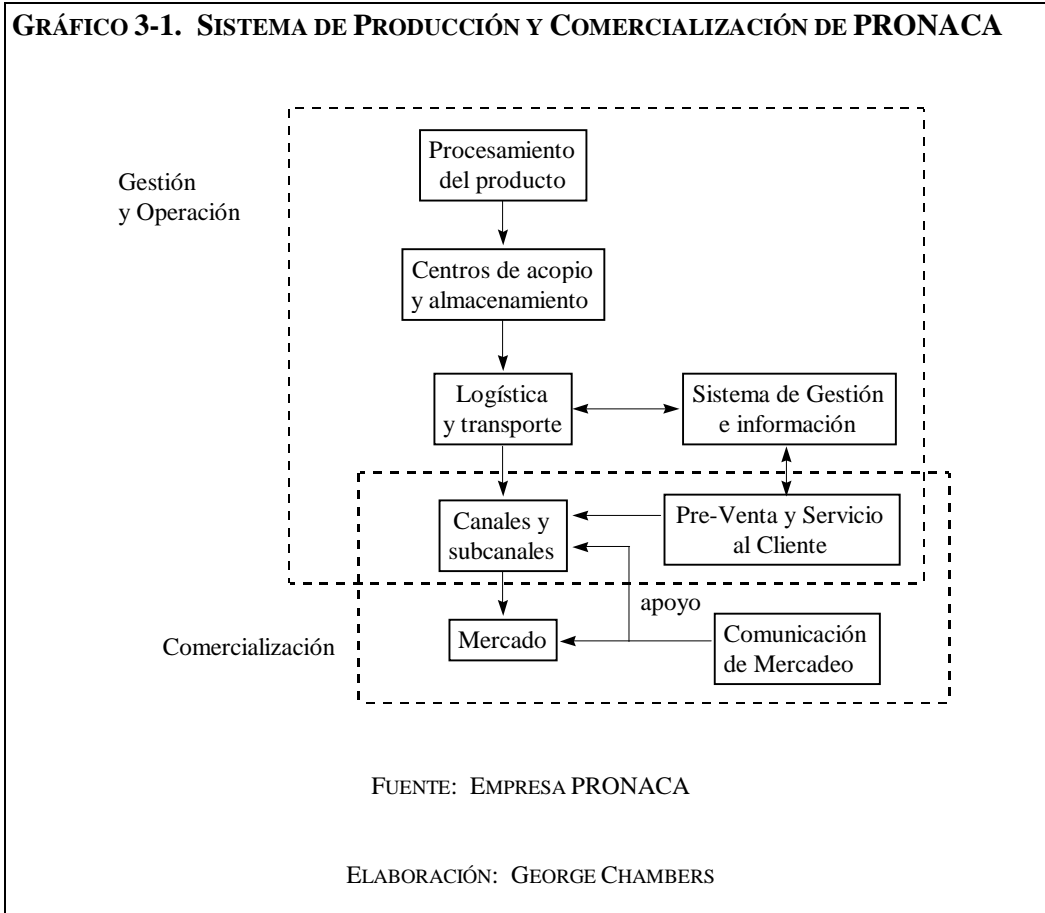
2. Cumplir la cuota de ventas mensual, asignada según la demanda de la época del año. En los meses picos la cuota se incrementa debido a la demanda del producto.

3. Impulsar mas agresivamente la línea de embutidos y de cerdos.

Estos objetivos se llevan a cabo por medio de un plan estratégico de comercialización que comprende:

1. Consolidación de los clientes actuales. Por medio del mejoramiento de los márgenes de utilidad y apoyo en material POP para el impulso de las venta del cliente.
2. Ampliación de la cartera de clientes. Ubicando nuevos clientes en zonas de gran demanda y abriendo mercado en zonas de difícil acceso por medio de distribuidores que atiendan una zona completa.
3. Utilización de puntos de ventas pequeños que aporten con presencia de marca en el mercado y de puntos de ventas importantes que aporten en volumen de ventas.

La empresa lleva a cabo el plan de comercialización paralelo al de producción y logística esquematizado en el siguiente gráfico.



El proceso de comercialización y producción cuenta en resumen con varios elementos descritos a continuación:

- I. Gestión y Operación
 - A. Procesamiento del Producto
 - B. Logística y distribución. Centros de Acopio, logística y transporte.
 - C. Gestión e Información. Administración de recursos e información.
- II. Comercialización
 - A. Comercialización a canales y sub canales.
 - B. Comunicación de mercadeo.

3.7.7. Gestión y Operación

1. **Procesamiento del producto.** En esta etapa se manufactura el producto siguiendo las más altas normas de calidad e higiene estipulados para el sector de alimentos.
2. **Logística y distribución.** Comprende el almacenamiento del producto, control de inventario, el seguimiento de los estándares de calidad y el mantenimiento de la red de distribución realizada a través de los camiones que van de los centros de producción, a los centros regionales de acopio y luego por medio de camiones a los canales y sub canales.
3. **Gestión e información.** La aplicación de herramientas de administración de estados financieros, de recursos humanos en la empresa ha permitido llevar un control eficiente de las operaciones tanto comerciales como de producción. Un elemento clave en este proceso, es el sistema avanzado de informática y comunicación en el que se apoya la empresa para llevar a cabo sus actividades. Este sistema maneja las comunicaciones entre los distintos departamentos, centros de administración y distribución, por medio de correo electrónico y radios transmisores. Así mismo permite manejar los inventarios, pedidos, información de cliente, horarios de entrega de producto, etc., a través de una red de información que conecta los diversos puntos de la empresa y recopila la información para después procesarla y administrarla.

3.7.8. Comercialización

La comercialización por medio de los puntos de venta es prioritaria, ya que por medio de ellos es que se llega al mercado masivo. Así la empresa cuenta con un esquema de comercialización que permite llegar a ellos a tiempo, de manera que tengan disponibles el producto en su vitrina.

- I. ***Pre - Venta del Producto y servicio al cliente.*** Implica ofrecer el producto en los puntos de ventas (distribuidores y sub distribuidores). Así mismo, la atención del distribuidor y sub distribuidor como un cliente de la empresa, es una labor prioritaria, ya que ellos harán llegar el producto al mercado masivo. Por ello la empresa ofrece atención al cliente por medio de los pre - vendedores, personal de oficina y personal de distribución. Los servicios son variados, desde proveer información sobre los pedidos, productos y horarios, hasta el brindar apoyo e impulso a las ventas.
- II. ***Comunicación de Mercadeo.*** La comunicación no solo es al mercado masivo a través de la publicidad, sino a través de herramientas que impulsen la comercialización del producto en los canales y sub canales. Así mismo la comunicación implica dar a conocer los nuevos producto y las diversas formas en que pueden ser preparadas. Entre las diversas formas de comunicación de mercadeo, adicional a la publicidad, que la empresa lleva a cabo tenemos:
 - A. Promoción de ventas. Material POP, degustaciones, descuentos especiales y promociones especiales para los puntos de venta.

- B. Merchandising. Se refiere a todas las acciones que harán del punto de venta y de la ubicación del producto mucho más atractivo para el consumidor final.

La empresa cuenta con una serie de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que le permitirán llevar a cabo el siguiente plan.

3.7.9. Analisis FODA. Empresa Pronaca

I. Fortalezas

A. Mercadeo

1. Liderazgo en el mercado. Tiene alrededor del 70% del mercado.
2. Presencia en el mercado y gran reconocimiento de marca.
3. Fuerza de ventas organizada y preparada.
4. Experiencia en el mercado.

B. Producción

1. Sistema de procesamiento de producto de alta tecnología.
2. Sistema de distribución altamente desarrollado.
3. Toma en cuenta parámetros y procesos de para asegurar la calidad en producto, servicios y sistemas.

C. Tecnología

1. Sistema de información de alta tecnología.
2. Cuenta con recursos tecnológicos.

D. Organización

1. Cuenta con sistemas administrativos claramente definidos.
2. Lleva a cabo procesos de desarrollo humano que han dado buenos resultados en el desempeño de su personal.

II. Oportunidades

- A. Tiempo de crisis permite desarrollar nuevos productos y presentaciones para el mercado.
- B. La época del año impide el procesamiento de aves en otras compañías. PRONACA procesa todo el año. Llenando el vacío en la oferta.
- C. El actual esquema de dolarización permite estabilizar los precios.
- D. El esquema propuesto de pago por horas permite contratar personal capacitado para actividades específicas.

III. Debilidades

- A. Los costos de producción generan altos precios

IV. Amenazas

- A. El ingreso de empresas extranjeras con gran capacidad competitiva.
- B. La disminución de precios de los competidores, afecta al mercado.
- C. El alto índice delictivo amenaza al sistema de distribución.

3.7.10. Aplicación del programa en PRONACA

PRONACA tiene varias marcas que se han posicionado de manera efectiva en la mente de los consumidores. Esto ha permitido tener un buen porcentaje del share of the wallet del cliente reflejado en el liderazgo que ocupan las marcas en cada mercado.

Por ejemplo Mr Pollo ocupa el 70 % del mercado ecuatoriano de pollo. Fritz ocupa el 30% del mercado aproximadamente. Huevos Indáves es líder ocupando un 85% del mercado de huevos.

Para mantener este liderazgo, la empresa bombardea al cliente con comunicación de mercadeo, estableciendo un nicho en la mente del consumidor. Pero que pasa si el cliente no tiene el producto en la mano. No lo compra. Entonces, escogerá los productos de la competencia o al producto sustituto.

Entonces la empresa se toma el mercado utilizando a los puntos de venta. Es decir, supermercados, tiendas, comedores, hoteles, mercados, etc. Que pasa si la empresa no ha conquistado la preferencia de los puntos de venta. No puede llegar al mercado, por consiguiente, no realiza la venta y se produce una disonancia cognoscitiva en el cliente que compra el producto al punto de venta para consumir.

Al mediano y largo plazo la empresa se perjudica dándole un espacio a la competencia para introducir sus productos. Entonces, es imperativo que la empresa desarrolle las relaciones con sus clientes que ofrecen la cobertura para llegar al mercado. Sin esta, no es posible hacer llegar al consumidor final el producto. Aún si el cliente pide la marca.

Así , el objetivo de PRONACA es desarrollar los canales de distribución de manera que puedan llegar más fácilmente a los consumidores en todo el Ecuador. Para ello, es necesario desarrollar la relación con los puntos de venta.

Si no existe una buena relación con el cliente, no importarán el tamaño de la empresa, o los beneficios de tener siempre producto en existencia, el riesgo de perderlo es mayor.

Si el cliente opta por la competencia, entonces, las ventas bajarán por lo menos a la mitad. La estrategia es simple: se fortalece la posición en el mercado de consumo masivo reforzando la presencia en los puntos de venta. El arma que utilizará la empresa para conservar fiel a su cliente es llevarlo a un nivel de sociedad con la empresa, utilizando el programa de comunicación.

Para ello se diseña este programa que permitirá mejorar la relación con el cliente, mediante una comunicación efectiva.

4. Investigación y análisis del cliente

En un mercado competitivo las personas no buscan un producto concebido para clientes promedio. Su búsqueda está enfocada en encontrar soluciones a problemas específicos. Para lograrlo la empresa debe tener una relación satisfactoria con ellos. Las tendencias en los mercados apuntan a que las grandes masas de consumidores se dividen en micro mercados o nichos, con características uniformes en busca de soluciones específicas. Al enfocarse en mercados meta, las empresas pueden identificar oportunidades, adecuando sus ofertas y a un mínimo costo y esfuerzo operacional.

El análisis del cliente y su segmentación permitirá a la empresa tener información suficiente para diseñar estrategias, mejorar procesos y cubrir los vacíos en los servicios que se otorgan. Asimismo podrá determinar parámetros homogeneizadores de grupos de clientes para diseñar estrategias específicas y llevar a cabo acciones prácticas para mejorar su satisfacción.

La identificación de los clientes permite diseñar procesos mas efectivos de comunicación que llevarán a la empresa a mejorar la relación con ellos. La información obtenida permitirá conocer qué decir, cómo decirlo, cuándo decirlo, dónde. Así mismo que respuesta esperar del programa de comunicación con el cliente. Al iniciar este proceso será necesario plantearnos las siguientes preguntas:

1. ¿Quién es nuestro cliente?
2. ¿Dónde está nuestro cliente?

3. ¿Qué compra?
4. ¿Porqué compra?
5. ¿Cuánto compra?
6. ¿Qué piensa del producto o servicio?
7. ¿Qué piensa de la empresa?
8. ¿Qué piensa de la competencia?
9. ¿Cuáles son sus opiniones, gustos, características y necesidades?

En suma que información debemos saber para mejorar la comunicación con nuestros clientes. Su modo de vida, su demografía, sus patrones de consumo. En fin, toda información nos permitirá diseñar un perfil específico de nuestros clientes.

Es necesario recalcar que la fuente de mucha información puede venir del personal que está en contacto con el cliente. Estos son los vendedores y el personal de servicio al cliente. El personal puede ser una fuente de valiosa y no hay que desperdiciarla. A continuación indicamos dos análisis que una empresa debe llevar a cabo para recabar información de su cliente y arrancar con el programa de comunicación.

4.1. Segmentación de la cartera de clientes.

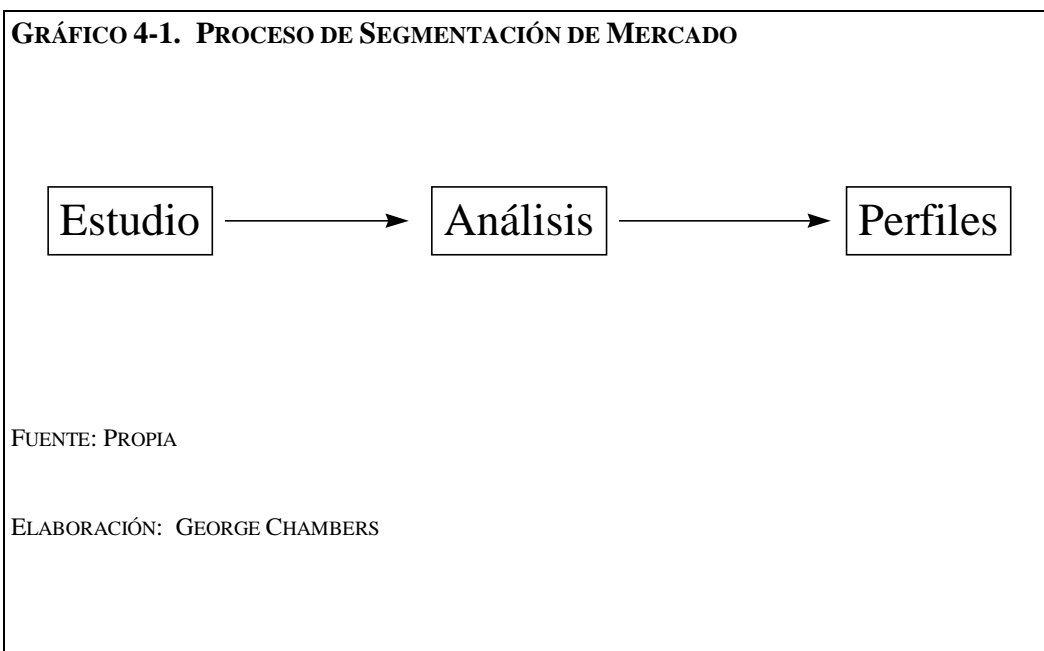
La empresa puede tener varios tipos de clientes en una misma cartera que requerirán un trato diferenciado. Este trato diferenciado que nacerá de una segmentación eficiente llevará a dar a cada cliente el servicio y el producto que esperan a un costo óptimo. Existen diversos enfoques y métodos para realizar una segmentación.

En primer lugar, es necesario dividir la cartera de clientes con la que cuenta la empresa en pequeños grupos homogéneos. Estos grupos pueden diferir en sus deseos

de compra, ubicaciones geográficas, actitudes y prácticas de compra. Para dividir la cartera de clientes, se lleva a cabo una segmentación. Este proceso se lo indica en el siguiente punto.

4.1.1. Procedimiento de segmentación de mercado

Este procedimiento es el que utilizan las empresas de investigación de mercado, consiste en tres pasos:



I. ***Etapa de estudio.*** La empresa puede realizar entrevistas informales y formales a grupos de debates para hacerse una idea de sus motivaciones, actitudes, y conductas. Con estos datos, se elabora un cuestionario para realizar una investigación. Tomando una muestra representativa, se recaba información sobre:

A. Los atributos que perciben del producto o servicio

- B. Como perciben y clasifican al producto o servicio
 - C. Cómo usan el producto
 - D.Cuál es su actitud hacia la categoría donde se encuentra el producto o servicio
 - E. Características, psicográficas, demográficas y mediográficas de los encuestados.
- II. ***Etapa de análisis.*** En esta etapa se eliminan las variables que tienen relación entre si o se influyen la una a la otra, y después se realiza el análisis de grupo para generar un número de diferentes segmentos como máximo.
- III. ***Etapa de perfil.*** Luego, se desarrolla el perfil de cada grupo, de acuerdo con las actitudes que los distinguen: conducta, hábitos demográficos, psicográficos y de medios de consumo. Luego a cada segmento se le asigna un nombre con el cual se lo identifica. Es importante realizar periódicamente estas segmentaciones, ya que cambian con el tiempo.

4.1.2. Variables de segmentación

Estos son parámetros que permitirán clasificar a los clientes en grupos homogéneos. Esta es una tarea importante, ya que de ella saldrá la información necesaria para diseñar las bases de datos de clientes de la empresa. Las variables mas sencillas con las que una empresa puede segmentar su cartera de clientes son las: geográficas, demográficas, psicográficas y de la conducta. A continuación se explica con mas detalle en que consiste cada variable:

- *Las variables geográficas.* Corresponden a la región donde viven. Estas pueden ser la región, provincia, ciudad, zona dentro de la ciudad, la parroquia, o barrio. En última instancia está la dirección.
- *La variable demográfica.* Comprende la edad, el sexo, la raza, el tamaño de la familia, el ciclo de vida familiar, los ingresos familiares, la ocupación o profesión, el tipo de educación que han tenido, la religión y la nacionalidad. En muchos casos se pueden prescindir de algunas de estas variables si se conocen las generalidades de la población. Es decir, el 90% de la población es católica, el 80% de la población es mestiza y el 70% de las familias tienen un tamaño de 3 a 7 personas.
- *Las variables psicográficas.* Comprende la clase social, los estilos de vida y la personalidad del cliente.
- *Las variables de la conducta.* Estas variables nos indican las ocasiones para comprar, los beneficios que buscan, la lealtad, la frecuencia de uso, la información que tiene sobre la marca y la actitud hacia la marca.

Será necesaria toda esta información para diseñar segmentaciones completas sobre los clientes que la empresa tiene. Es posible identificar otras variables que permitirán clasificar al tipo de cliente con el que cuenta la empresa.

- I. *El status del cliente.* La empresa puede distinguir a varios tipos de clientes según la regularidad que tengan con la empresa. Estos pueden ser: primeros clientes o clientes nuevos, clientes regulares, irregulares y perdidos. Las empresas por lo general enfocan su atención en los primeros usuarios,

descuidando en parte al usuario regular, haciendo que se conviertan en usuarios irregulares o perdidos. En épocas de crisis, los clientes regulares son los que permitirán a las empresas salir a flote. Las empresas deberían enfocar su atención a hacer que los primeros clientes se hagan clientes regulares y estos no pasen a ser clientes irregulares o perdidos.

Si se logra retener a los clientes, cuanto más tiempo lo sean más dependerán de los productos y servicios de una empresa y menos probable será que acepten las ofertas de otra compañía¹⁷.

Por consiguiente, el valor de conservar a un cliente puede aumentar significativamente si se extiende el tiempo que es cliente de una misma empresa.

II. ***La tasa de uso del producto o servicio.*** Es factible dejarse llevar por el razonamiento basado en el principio de Pareto. Este principio fue observado por Joseph Juran quién en 1950 encontró que la mayor parte de los efectos eran el resultado de tan solo unas pocas causas. Al aplicar este principio en un entorno de mercadeo encontramos que una porcentaje significativo de las ventas de la empresa son originadas por un pequeño porcentaje de los clientes de la empresa. Al realizar este análisis es posible identificar a los clientes clave de la empresa. Si se ordenan a los clientes por niveles de compras realizadas a la empresa será posible determinar cuáles son los clientes más significativos de la empresa. Este análisis nos muestra que el cliente que genera un porcentaje más alto de ventas para la empresa no son dos ni tres de

ellos sino uno. Esta situación es la que se pretende demostrar con el principio de Pareto. Al hallar el cliente más rentable de la cartera de clientes, o al hallar al segmento de clientes que generan mayor cantidad de ingresos, se pueden diseñar estrategias de comunicación enfocadas a hacer de este tipo de relaciones más duraderas.

III. ***El status de fidelidad.*** Los clientes que hacen compras reiteradas pueden agruparse en:

- A. Clientes fieles
- B. Clientes incondicionales
- C. Clientes no exclusivamente fieles
- D. Clientes no fieles

Las acciones de comunicación deben llevarse a cabo para mantener la fidelidad del cliente, ya que la fidelidad permitirá retener al cliente.

IV. ***Sensibilidad a un factor de mercadeo.*** Es usual que ciertos clientes sean sensibles a un factor del mercadeo. Por ejemplo, algunos son sensibles al precio del producto. Otros son sensibles a las ofertas que se realizan. Otros a la atención del cliente. Es necesario determinar los factores a los cuáles son sensibles los clientes, de manera que podrá comunicarse más efectivamente estos factores que son percibidos por el cliente como beneficios.

¹⁷ Terry G. Vavra especializado en estrategias de retención del cliente y autor del libro Post marketing: cómo conservar a los clientes toda la vida a través del marketing de relaciones.

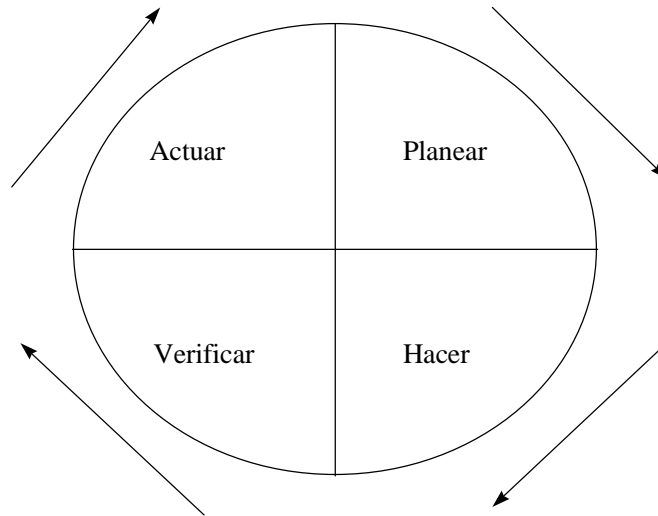
Estas variables permiten a la empresa concentrar su búsqueda en la información prioritaria del cliente. Además de esta información es necesario hallar información sobre la satisfacción del cliente. A continuación se indica el proceso de medición de satisfacción.

4.2. *Medición de la satisfacción del cliente*

Un método para poder medir el impacto de la comunicación y el servicio en el cliente es mediante mediciones de satisfacción. El objetivo principal de esto, es el de encontrar los vacíos que existen en el servicio, identificar las oportunidades y obtener información para desarrollar las estrategias de comunicación para los clientes. La medición de la satisfacción del cliente es un sistema ágil y flexible que permite a una organización escuchar constante y personalmente a sus clientes. Por medio de este se evalúa la calidad del servicio otorgado al cliente y los vacíos existentes en el servicio provisto. Asimismo permite determinar que exigencias tiene el cliente del servicio.

Los pasos a seguir son los siguientes:

GRÁFICO 4-2. PROCESO DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



FUENTE: JAMES R. EVANS - WILLIAM M. LINDSAY. ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD.

EDITORIAL IBEROAMÉRICA. PÁG. 257.

ELABORACIÓN: GEORGE CHAMBERS

4.2.1. Planificación

En esta etapa se llevan a cabo los siguientes pasos:

- I. Análisis del ciclo de servicio. Se analiza el ciclo de servicio esquematizando las etapas por las que pasa el cliente. Además se determinan problemas utilizando herramientas como la lluvia de ideas, diagramas de flujo y diagramas de causa - efecto.
- II. Definición de los objetivos. En base al análisis realizado en el punto anterior se determinan los objetivos del estudio, junto con las metas a alcanzar.

- III. Identificación de los aspectos básicos de la organización. Jerga, puntos de venta o distribución, clientes objetivos.
- IV. Definición sistema de medición.
 - A. Determinación de la población objetivo.
 - B. Tamaño y frecuencia de la muestra. Donde se determina:
 - 1. Nivel de confianza dada por la frecuencia.
 - 2. Decisión sobre el tamaño factible.
 - 3. Coherencia con el objetivo planteado.
 - C. Método de selección de la muestra. Donde se determina el tipo de selección de muestra:
 - 1. Aleatorio
 - 2. Simple
 - 3. Estratificado
 - 4. Sistemático
 - 5. Decisión
 - 6. Cuota
 - 7. Por conglomerado
 - D. Cronograma de relevamiento. Fechas y horas.
 - E. Instrumentos de medición a usarse.
 - F. Personal que realizará la relevación.
 - G. Personal que procesará y emitirá resultados.

4.2.2. Hacer

- I. Elaboración de base de datos y programa de cálculo de índices.
- II. Relevamiento información.
- III. Procesamiento de información.
- IV. Emisión de informe.
 - A. Libreta de calificación.
 - B. Puntos críticos del servicio.
 - C. Debilidades y fortalezas.
- V. Implementar planes de acción.
 - A. Formular políticas de atención al cliente.
 - B. Organizar equipos de mejora.
 - C. Rediseñar la atención al cliente.
 - D. Poner a los puntos de venta a competir.
 - E. Educar al personal de atención al cliente.

4.2.3. Verificar

- I. Verificar el cumplimiento del cronograma.
- II. Evaluar el entendimiento de las preguntas.
- III. Evaluar los comentarios y recomendaciones del personal que releva la clisa.

4.2.4. Actuar

- I. Ajustar el proceso.
- II. Definir nuevos índices y puntos de venta a ser medidos.

III. Estandarizar el proceso.

Al completar este proceso se tendrá suficiente información sobre la calidad del servicio que se está dando a los clientes. Esta medición permitirá determinar que vacíos en el servicio puede llenar una comunicación mas efectiva con el cliente, ya sea por medio de la atención dada al cliente, por el flujo de información interno. Los correctivos darán la pauta para establecer una estrategia única de comunicación que permitirán desarrollar políticas y procedimientos claros y fáciles de seguir para mejorar la satisfacción del cliente.

Toda esta información se enfoca en recoger información del cliente sobre:

- El comportamiento del cliente.
- La relación que tiene con la empresa.
- Las expectativas que tiene el cliente de la empresa.

Esta información permitirá diseñar una base de datos completa sobre el cliente y sus necesidades. Las empresas no tienen un registro completo de sus clientes, siendo este un paso importante en el desarrollo de ventajas competitivas.

La comprensión de como reacciona el cliente y como puede ser catalogado, le dará a la empresa información valiosa para desarrollar estrategias de comunicación eficientes.

4.3. Análisis a la empresa PRONACA

A continuación se llevarán a cabo algunos análisis a la empresa, con el objetivo de conocer más sus actividades, proceso de comercialización y clientes.

4.3.1. El Cliente de PRONACA

El determinar el cliente de la empresa es una labor estratégica, ya que al hacerlo así, la comunicación se llevaría a cabo de una manera más dirigida y efectiva. Cuando hablamos del cliente de PRONACA es necesario realizar una clasificación. El primer paso consiste en determinar cuáles son los clientes internos y externos.

I. Clientes Internos:

- A. Accionistas.
- B. Directivos.
- C. Personal.
- D. Empresas que ofrecen servicios varios al Grupo:
 - 1. Servicio de seguridad
 - 2. Servicios financieros
 - 3. Servicios de limpieza
 - 4. Servicios de capacitación y consultoría

II. Clientes Externos:

- 1. Clientes Institucionales.
- 2. Clientes de Cobertura.
- 3. Clientes del mercado masivo que atienden los dos anteriores (consumidores).

Los clientes externos tienen una sub clasificación descrita a continuación que obedece a una diferenciación en el manejo de relaciones:

CLIENTES DE COBERTURA	CLIENTES INSTITUCIONALES
Mayoristas	Autoservicios
Distribuidores	Restaurantes AAA
Mercados	Hoteles 5 estrellas
	Hospitales y Clínicas
Micro mercados	Comedores Institucionales
Tiendas	Comedores Pronaca
Panaderías	Estaciones de Autoservicio
Frigoríficos	Cines/Centros de esparcimiento
Asaderos	
Restaurantes	
Cafeterías/Bares	
Comida Rápida	
Hoteles	
Kioscos	
Bares de Colegios	
Gasolineras	
Heladerías	
Licoreras	

Por medio de estos clientes la empresa llega al mercado masivo o consumidores. Estos clientes son los canales de distribución y hacen funcionar el sistema de comercialización de la empresa.

Cada uno de estos clientes son importantes para la empresa ya que cada cual aporta con presencia de marca en el mercado o con volumen. Entonces todos estos clientes son importantes para la empresa y reciben un mismo servicio.

4.3.2. Análisis FCB

Esta análisis realizado a través de una matriz permite representar gráficamente el grado de importancia que tiene la decisión de compra para el cliente, así como la injerencia emocional o intelectual durante este proceso. Así se puede determinar la importancia que da el cliente a nuestro producto en el momento de tomar una decisión de compra.

GRÁFICO 4-3. ANÁLISIS FCB APLICADO A LA MARCA MR. POLLO, LÍNEA DE POLLO.

	Aprehensión Intelectual (razón, lógica, hechos)	Aprehensión Emocional (emociones, sentidos, intuición)
Implicación Fuerte	<p style="text-align: center;">Mr Pollo</p> <p style="text-align: center;">1 Aprendizaje (learn, fell, do)</p>	<p style="text-align: center;">2 Afectividad (fell, learn, do)</p>
Implicación Debil	<p style="text-align: center;">3 Rutina (do, learn, fell)</p>	<p style="text-align: center;">4 Hedonismo (do, feel, learn)</p>

FUENTE: JEAN JACQUES LAMBIN. MARKETING ESTRATEGICO. EDITORIAL MC GRAW HILL PÁG. 137

ELABORACIÓN: GEORGE CHAMBERS

El proceso de decisión de compra para el cliente de PRONACA puede colocarse en el cuadrante 1. Esto se da debido a que el pollo en un gran porcentaje de los puntos de ventas representa uno de sus rubros más importantes. Así mismo el que genera mayores ingresos. Para tomar la decisión de compra, se debe analizar la demanda, la calidad de producto, el costo y el margen de utilidad que tendrá al vender el producto. Entonces se identifica que para el cliente el producto es de gran importancia o tiene una implicación fuerte. Así mismo, el modo de aprehensión del producto en este caso

corresponde al intelectual, debido a todos los análisis que el cliente debe llevar a cabo.

Entonces se concluye que el proceso de decisión de compra es el siguiente:

- Aprender o razonar.
- Sentir o llevar a cabo un proceso lógico.
- Actuar o hacer o tomar la decisión de compra.

Es así, que la empresa debe convencer al cliente que la decisión de compra será la óptima por ser un producto de gran calidad, y que tiene demanda en el mercado. Una debilidad identificada en el análisis FODA dará un mayor trabajo a la empresa. El precio elevado del producto, genera menores utilidades para el cliente y menor demanda, ya que este debe venderlo a un mayor precio. En todo caso, al saber cuál es el proceso de decisión, se podrá diseñar estrategias que contrarresten este efecto o percepción que tienen los clientes del producto.

4.3.3. Matriz de decisión de compra

Esta matriz permite identificar todo el proceso por el que pasa un cliente antes de tomar la decisión de compra. El análisis realizado con esta herramienta permite identificar:

- A quién
- Cómo
- Cuándo
- Dónde

Se deben dirigir los esfuerzos de comunicación y mercadotecnia.

Como vimos en los primeros capítulos, el comportamiento del consumidor, deriva de un proceso mental de comunicación, percepción y procesamiento de información, en un determinado período de tiempo. Entonces ofrecemos 2 tipos distintos de análisis. Uno realizado para el consumidor (mercado masivo) y otro realizado para el cliente del punto de venta. Hay que remarcar que ambos comportamientos son distintos y responden a variables de mercado distintas.

CONSUMIDOR FINAL

<i>Roles</i>	<i>Quién?</i>	<i>Por qué?</i>	<i>Cuándo?</i>	<i>Dónde?</i>	<i>Cómo?</i>
<i>El que usa o consume</i>	familias	porque es el último eslabón en la cadena de consumo	cuando tienen hambre	en su hogar, restaurantes, comida rápida, bares	preparado en diferentes platos
<i>El que influye</i>	el tendero o vendedor detallista	porque le da información sobre los beneficios	cuando va al establecimiento. Antes de medio día, después de las 7 p.m, fines de semana	en el establecimiento	hablándole sobre los atributos del producto
<i>El que decide</i>	la madre de familia	porque ella decide lo mejor para la familia	cuando piensa en el menú semanal o diario	en el establecimiento antes de comprar o al momento de recibir información sobre el producto en el hogar o donde quiera que esté durante el día	comparando precio, calidad y percepciones que tiene almacenado en la memoria
<i>El que compra</i>	el padre o madre de familia. El que tiene el poder adquisitivo en el hogar	porque es el que provee económica-mente a la casa	cuando hace compras de la casa	en el punto de venta	en efectivo, tarjeta de crédito o cheque
<i>El que veta</i>	la madre de familia que adquiere el producto	porque ellas comprueban la calidad del producto al prepararlo y servirlo	en el momento de compra o preparación	en el hogar	prueba el producto, lo compara con experiencias anteriores y da su percepción de lo que ha probado: me gusta o no

Así determinamos el proceso de decisión del consumidor final y cuáles son los individuos que forman parte de ella, los lugares y los momentos en que los realiza.

CLIENTE DEL PUNTO DE VENTA

A continuación se realizará el análisis de la matriz de decisión tomando en cuenta el servicio de pre - venta a distribuidores.

<i>Roles</i>	<i>Quién?</i>	<i>Por qué?</i>	<i>Cuándo?</i>	<i>Dónde?</i>	<i>Cómo?</i>
<i>El que usa el servicio</i>	el que atiende el establecimiento o encargado de compras	porque es el que toma la decisión de costo y calidad óptima de compra	cuando el producto disminuye o se acaba en el inventario del local	en su establecimiento	haciendo el pedido al pre - vendedor o al personal del counter
<i>El que influye</i>	el pre - vendedor o publicidad	porque le da información sobre los beneficios	cuando el vendedor se acerca al establecimiento o accede a los medios de comunicación	en el establecimiento	hablándole sobre los atributos del producto
<i>El que decide</i>	el dueño del establecimiento	porque el decide cuál producto le ofrece mayor margen de utilidad	cuando necesita producto para vender. Cuando se acerca el vendedor al establecimiento o es convencido por la comunicación.	en el establecimiento antes de comprar o al momento de recibir información sobre el producto	comparando precio, calidad y percepciones que tiene almacenado del producto
<i>El que compra</i>	el dueño o administrador	porque el toma las decisiones	cuando el prevendedor se	en su establecimiento	al contado o según las

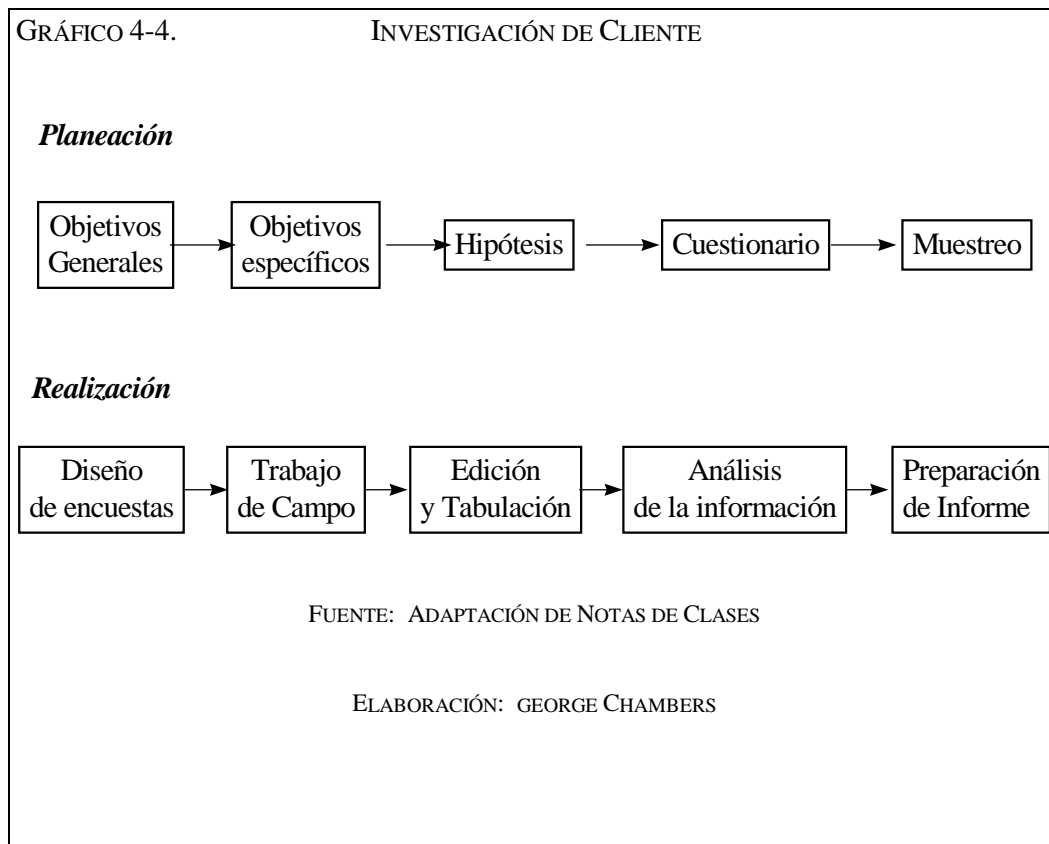
	del establecimiento	económicas del establecimiento	acerca al establecimiento		diferentes pláticas de crédito de la empresa.
<i>El que veta</i>	el cliente	porque ellos comprueban la calidad del producto y el precio	en el momento de compra o consume	en el punto de venta u hogar	prueba el producto, lo compara con experiencias anteriores y da su percepción de lo que ha probado: me gusta o no, es costoso o no, es mejor que lo que he probado anteriormente o no.

Este análisis nos permitirá poner el énfasis necesario en las necesidades de comunicación del cliente, en que momentos, lugares y situaciones se deberá establecer una comunicación efectiva.

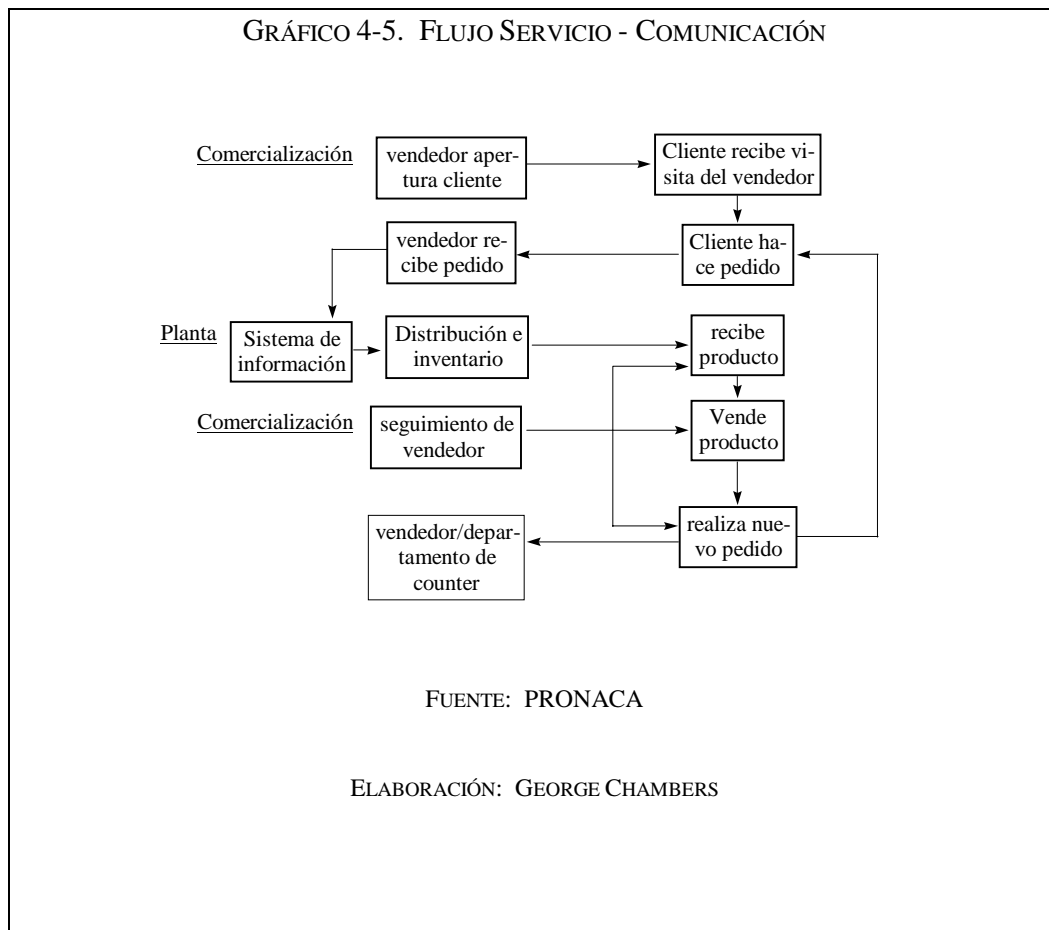
4.4. *Análisis de Percepción Global a la empresa PRONACA*

Este análisis permitirá conocer la percepción que tiene el cliente sobre el producto, servicios y si está satisfecho con la empresa y la comunicación que tiene con ellos. El proceso que se llevará a cabo tomará como modelo el proceso de investigación de mercado propuesto por varios textos universitarios, enseñados en universidades y llevado a cabo por empresas dedicadas a ello.

Primero se identificarán los objetivos generales del estudio, los objetivos específicos e hipótesis. A continuación se muestra el proceso de investigación que se llevará a cabo.



Este plan tiene como primera etapa el diseño de los objetivos generales de la investigación. Para determinar que se desea conocer con este estudio se diseñó un flujo que permitiera visualizar la interacción del cliente con la empresa.



Este diagrama de flujo muestra los pasos por los que pasa el cliente una vez que entra en contacto con la empresa. En primera instancia, tenemos el vendedor que se contacta por primera vez con el cliente. En esta etapa asumimos que el cliente desea vender los productos de la empresa debido a que es conocida en el mercado como una marca de calidad. A continuación el vendedor explica sobre los productos que tiene en la cartera con los beneficios que recibe de la empresa, además de los servicios y obligaciones. El vendedor recibe información del cliente, además de su pedido. Una vez tomado el pedido del cliente con sus respectivos datos, el vendedor lleva esta información al sistema y este es enviado al centro encargado de distribuir el producto.

Por medio de un sistema avanzado de computo, es posible simplificar el proceso en cuestión de minutos. Una vez hecho esto, se pone en marcha el sistema de distribución que hace llegar el producto al cliente. El cliente recibe el producto, lo vende y simultáneamente el vendedor realiza un seguimiento del cliente, de manera que le facilita material promocional y lleva a cabo tácticas de merchandising. Cuando el vendedor desea realizar un nuevo pedido recibe la visita del vendedor y realiza un nuevo pedido. En caso de no localizar al vendedor, realiza el pedido al departamento de counter que le confirma el pedido y la hora de llegada, o recibe el pedido del vendedor. Luego de esto el proceso reinicia.

Nos damos cuenta que en este flujo intervienen 4 actores en el lado de la empresa:

- El vendedor
- El personal de servicio al cliente (counter).
- El personal encargado de la distribución en los camiones.
- Además de los encargados de la supervisión que son los jefes de venta.

Este personal es el más cercano al cliente y son ellos los verdaderos enlaces entre el cliente (punto de venta) y la empresa. Entonces todo esfuerzo de comunicación debe dirigirse de manera que mejore, soporte y complemente la comunicación entre el personal de ventas, servicio al cliente y reparto y el cliente. Para esto se evaluarán los siguientes aspectos para cada actor del proceso:

Actor del Proceso	Item a evaluarse
Vendedor/jefe de ventas	<p>Satisfacción/Actitud</p> <p>Servicio. Que comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas • frecuencia de visitas • pedidos • seguimiento <p>Manejo, solución y seguimiento de problemas</p> <p>Información brindada por el vendedor sobre:</p> <p>Producto</p> <p>Servicio</p> <p>Comercialización en el punto de venta</p> <p>Desarrollo e impulso a la venta</p>
Personal servicio al cliente y oficina	<p>Satisfacción/Actitud</p> <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención telefónica • Relaciones humanas <p>Manejo de problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solución y seguimiento <p>Información</p> <p>Producto</p> <p>Servicios</p> <p>Manejo de quejas</p> <p>Seguimiento de Problemas</p> <p>Dudas e inquietudes</p> <p>Venta sugestiva</p>
Personal de reparto y distribución	<p>Satisfacción/Actitud</p> <p>Atención</p> <p>Entrega Puntual</p> <p>Información</p> <p>Horas de entrega</p> <p>Inquietudes y dudas</p> <p>Manejo de problemas</p> <p>Calidad de producto</p>

Una vez identificadas las áreas que se evaluarán de cada paso del flujo

Servicio/Comunicación, procedemos a realizar la planeación del estudio.

4.4.1. Planeación de la Investigación

Esta planeación pretende establecer un camino por donde guiar las actividades de la investigación, para así obtener información que permita diseñar estrategias para mejorar la relación con el cliente y establecer correctivos a problemas existentes o que puedan surgir en el tiempo.

I. Objetivos Generales

- A. Analizar la satisfacción del cliente en cuanto al servicio que ofrece la empresa.
- B. Medir el nivel de información del cliente respecto al producto y servicio de la empresa.
- C. Determinar los principales problemas que tiene el cliente con el servicio recibido de la empresa.
- D. Determinar los principales problemas en la comunicación de la empresa con el cliente. (vendedor, jefe, recepcionista, reparto)
- E. Determinar soluciones para mejorar la relación empresa - cliente (punto de venta)

II. Objetivos Específicos

- A. Vendedor
 - 1. Satisfacción del servicio
 - a) Determinar si el vendedor brinda una atención cordial al cliente.

- b) Determinar si la frecuencia de visitas es adecuada para el cliente.
- c) Determinar si el cliente puede contactar fácilmente al vendedor.
- d) Determinar si el vendedor ayuda a resolver los problemas, despejar las dudas e inquietudes del cliente.
- e) Determinar si el vendedor le da seguimiento al cliente una vez resuelto el problema.

2. Necesidad de Información

- a) Determinar si el cliente recibe suficiente información sobre el producto. Manejo, venta, almacenamiento.
- b) Determinar si el cliente recibe del vendedor suficiente información sobre descuentos, promociones, nuevos productos, políticas, solución del problemas, horas de entrega, etc.
- c) Determinar si el cliente recibe suficiente información y ayuda sobre como mejorar su venta al cliente. Merchandising, venta al detalle, atención y servicio al cliente.

B. Jefe de ventas

1. Satisfacción de Servicio

- a) Determinar si el cliente recibe un trato cordial de su jefe de ventas.
- b) Determinar si el jefe de ventas atiende efectivamente al cliente cuando tiene problemas.
- c) Determinar si le da seguimiento al cliente después de solucionar el problema.
- d) Determinar si el cliente recibe una adecuada frecuencia de visitas.
- e) Determinar si el jefe de ventas puede ser fácilmente localizado por el cliente.

2. Necesidad de información

- a) Analizar si el cliente recibe suficiente información sobre productos. Manejo, venta de producto, almacenamiento.
- b) Determinar si el cliente está satisfecho por la solución dada a su problema.
- c) Determinar si el cliente recibe información sobre el estado de solución de su problema y como puede solucionar sus problemas.

C. Atención en oficina

- 1. Determinar si recibe una atención telefónica cordial de la recepcionista, personal de counter, vendedores, jefes de venta, gerente regional.

2. Determinar si el cliente piensa que espera demasiado tiempo en el teléfono.
3. Determinar las principales razones por las que llaman a la empresa.
4. Determinar si el cliente resuelve sus problemas, hace su gestión, o responde a sus preguntas.
5. Analizar si el cliente recibe información sobre nuevos productos, promociones, descuentos, etc.
6. Determinar si el cliente considera que los que contestan tienen conocimiento suficiente para satisfacer cualquier duda, inquietud, problema o gestión

D. Distribución y manejo de Producto

1. Satisfacción
 - a) Determinar si el cliente recibe el producto a la hora y día indicado.
 - b) Determinar si el cliente recibe lo que pidió o llegó lo que pidió.
 - c) Determinar si existen errores en las facturas.
 - d) Determinar si el personal de reparto es amable y servicial.
2. Necesidades de Información

- a) Determinar si el cliente recibe explicación por atrasos en sus pedidos.
- b) Determinar si el personal resuelve dudas o despeja inquietudes del cliente concerniente a su labor.

III. Hipótesis

A. Vendedor

1. El cliente recibe un trato cordial de los vendedores de la empresa.
2. El cliente recibe una adecuada frecuencia de visitas por parte del vendedor.
3. El vendedor puede ser fácilmente contactado.
4. El pedido que ha realizado el cliente es correcto.
5. El vendedor ayuda a resolver los problemas del cliente.
6. El vendedor despeja las dudas que tiene el cliente sobre el producto y servicio.
7. El cliente está familiarizado con el producto.
8. El vendedor le ha informado al cliente sobre el correcto manejo de producto.
9. El vendedor tiene al tanto al cliente sobre descuentos, promociones, nuevos producto, políticas, estado de solución del problema, horas de entre.

10. El cliente no recibe suficiente información sobre como mejorar su venta al cliente.

B. Jefe de ventas

1. El jefe de ventas atiende efectivamente al cliente cuando tiene problemas.
2. El cliente recibe un trato cordial del jefe de ventas.
3. El cliente recibe una adecuada frecuencia de visitas de parte del jefe de ventas.
4. El cliente tiene suficiente información sobre el producto. Manejo de producto, almacenamiento, etc.
5. El cliente está satisfecho con la solución que da el jefe de ventas a sus problemas.
6. El cliente recibe información sobre el nivel de solución en que se encuentra su problema.

C. Atención oficina

1. El cliente recibe una atención cordial de parte de la recepcionista, personal de counter, vendedores, jefes de venta, gerente regional.
2. El cliente no espera demasiado tiempo en el teléfono.
3. El cliente resuelve sus problemas, realiza su gestión o contesta sus inquietudes la mayoría de veces que llama a la empresa.

4. El cliente recibe información sobre nuevos productos, promociones, descuentos, etc.
5. El cliente considera que los que contestan tienen conocimiento suficiente para satisfacer cualquier duda, inquietud, problema o gestión

D. Distribución y manejo de Producto

1. El cliente recibe el producto a la hora y día indicado.
2. El cliente recibe lo que pidió y le llega lo que pidió.
3. El cliente generalmente no tiene errores en las facturas.
4. El personal de reparto es amable y servicial.
5. El personal de reparto resuelve sus problemas.
6. El cliente recibe explicación por los atrasos en sus pedidos.
7. El personal resuelve dudas o despeja inquietudes del cliente concerniente a su labor.

Realizado el esquema que guiará el estudio se diseña el cuestionario presentado a continuación.

4.4.2. Diseño del cuestionario

El cuestionario escrito es la manera más efectiva de relevar información del cliente, debido a que es más confiable, así mismo, existe mayor seguridad de establecer un diálogo con el cliente. Este cuestionario está dividido en 5 partes, diseñados en función de los objetivos específicos de la planeación. Los cuatro primeros apartados pretenden dar soluciones a posibles vacíos de comunicación existentes entre los

principales nexos entre la empresa y el cliente. El último apartado pretende determinar las necesidades del cliente en cuanto a información y apoyo para mejorar sus actividades comerciales. Primero se determina la satisfacción del cliente en cuanto al vendedor. Como es la comunicación y la labor que realiza. Segundo se determina la satisfacción del cliente en cuanto al jefe de ventas. Tercero se evalúa al personal de distribución. Cuarto se determina la satisfacción del cliente en cuanto al personal de atención telefónica.

Análisis al vendedor

Como se explicó este apartado pretende evaluar la relación del vendedor con el cliente, su nivel de comunicación y el rol del vendedor como impulsador de las actividades comerciales.

- I. Vendedores
 - A. El vendedor es cordial con usted
 - 1. Siempre
 - 2. Casi siempre
 - 3. Algunas veces
 - 4. Casi nunca
 - 5. Nunca
 - B. Recibe visitas frecuentes del vendedor
 - 1. Siempre
 - 2. Casi siempre
 - 3. Algunas veces
 - 4. Casi nunca
 - 5. Nunca
 - C. Usted Puede Contactarse con el vendedor fácilmente
 - 1. Siempre
 - 2. Casi siempre
 - 3. Algunas veces
 - 4. Casi nunca
 - 5. Nunca
 - D. Ha tenido problemas con el servicio o producto de la empresa
 - 1. Siempre
 - 2. Casi siempre
 - 3. Algunas veces
 - 4. Casi nunca
 - 5. Nunca
 - E. El vendedor le ayuda a resolver cualquier problema que se le presente
 - 1. Siempre
 - 2. Casi siempre
 - 3. Algunas veces
 - 4. Casi nunca
 - 5. Nunca
 - F. El le ofrece todos los productos de la empresa
 - 1. Siempre
 - 2. Casi siempre
 - 3. Algunas veces
 - 4. Casi nunca
 - 5. Nunca
 - G. El vendedor le informa sobre el manejo, almacenamiento y venta del producto
 - 1. Siempre
 - 2. Casi siempre
 - 3. Algunas veces
 - 4. Casi nunca

- 5. Nunca
- H. El vendedor le informa sobre descuentos, promociones, nuevos productos, políticas
 - 1. Siempre
 - 2. Casi siempre
 - 3. Algunas veces
 - 4. Casi nunca
 - 5. Nunca
- I. El vendedor se preocupa por colocar correctamente el material publicitario
 - 1. Siempre
 - 2. Casi siempre
 - 3. Algunas veces
 - 4. Casi nunca
 - 5. Nunca
- J. El vendedor se preocupa por ayudarlo a mejorar su venta
 - 1. Siempre
 - 2. Casi siempre
 - 3. Algunas veces
 - 4. Casi nunca
 - 5. Nunca

Este apartado pretende determinar el nivel de satisfacción del cliente hacia el jefe de ventas.

- I. Jefe de Ventas
 - A. Conoce al jefe de ventas
 - 1. Si
 - 2. No
 - B. Recibe un trato cordial del jefe de ventas
 - 1. Siempre
 - 2. Casi siempre
 - 3. Algunas veces
 - 4. Casi nunca
 - 5. Nunca
 - C. Puede contactarse fácilmente con el jefe cuando lo necesita
 - 1. Siempre
 - 2. Casi siempre
 - 3. Algunas veces
 - 4. Casi nunca
 - 5. Nunca
 - D. Ha tenido algún problema que haya necesitado ayuda del jefe de ventas
 - 1. Siempre
 - 2. Casi Siempre
 - 3. Algunas veces
 - 4. Casi Nunca
 - 5. Nunca
 - E. El jefe le ha ayudado a solucionar sus problemas
 - 1. Siempre
 - 2. Casi siempre
 - 3. Algunas veces
 - 4. Casi nunca
 - 5. Nunca
 - F. Una vez resuelto el problema el jefe de ventas le hace una visita o llamada para saber si todo marcha bien
 - 1. Siempre

2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Casi nunca
5. Nunca

Este apartado evalúa las actividades del personal de reparto, como aportan a la comunicación con el cliente y a su satisfacción.

- I. Servicio de Reparto
 - A. Ha tenido retrasos en la entrega del producto
 1. Siempre
 2. Casi siempre
 3. Algunas veces
 4. Casi nunca
 5. Nunca
 - B. Recibe lo que pidió al vendedor
 1. Siempre
 2. Casi siempre
 3. Algunas veces
 4. Casi nunca
 5. Nunca
 - C. El personal de reparto es amable y servicial
 1. Siempre
 2. Casi siempre
 3. Algunas veces
 4. Casi nunca
 5. Nunca
 - D. Cuando hay algún retraso recibe una disculpa de parte del repartidor
 1. Siempre
 2. Casi siempre
 3. Algunas veces
 4. Casi nunca
 5. Nunca

Esta apartado pretende evaluar la atención telefónica en la oficina. Este es un eslabón importante en la cadena de servicio, ya que apoya el servicio al cliente y las actividades del vendedor.

- I. Servicio y Atención en oficina
 - A. Ha llamado a la empresa
 1. Si
 2. No
 - B. Cual ha sido la principal razón
 1. Localizar a un vendedor
 2. Confirmar el pedido y su hora de llegada
 3. Hacer un pedido por razón especial
 4. Desea resolver un problema
 5. Desea despejar una inquietud o duda
 6. Desea quejarse
 7. otros
 - C. Cuando ha llamado, ha podido resolver su problema, despejar su duda o hacer su gestión
 1. Siempre
 2. Casi siempre
 3. Algunas veces
 4. Casi nunca

5. Nunca
- D. La persona que ha contestado el teléfono se mostró con
1. Siempre
 2. Casi siempre
 3. Algunas veces
 4. Casi nunca
 5. Nunca
- E. Suena mucho el teléfono antes de que le contesten
1. Siempre
 2. Casi siempre
 3. Algunas veces
 4. Casi nunca
 5. Nunca
- F. Espera demasiado tiempo cuando le transfieren su llamada
1. Siempre
 2. Casi siempre
 3. Algunas veces
 4. Casi nunca
 5. Nunca
- G. La recepcionista es atenta y servicial cuando contesta su llamada
1. Siempre
 2. Casi siempre
 3. Algunas veces
 4. Casi nunca
 5. Nunca
- H. El persona de servicio al cliente es atento y servicial cuando atiende su llamada
1. Siempre
 2. Casi siempre
 3. Algunas veces
 4. Casi nunca
 5. Nunca
- I. Los vendedores son atentos y serviciales cuando atienden su llamada
1. Siempre
 2. Casi siempre
 3. Algunas veces
 4. Casi nunca
 5. Nunca
- J. Cuando usted llama recibe información sobre nuevos productos, promociones, descuentos, etc.
1. Siempre
 2. Casi siempre
 3. Algunas veces
 4. Casi nunca
 5. Nunca

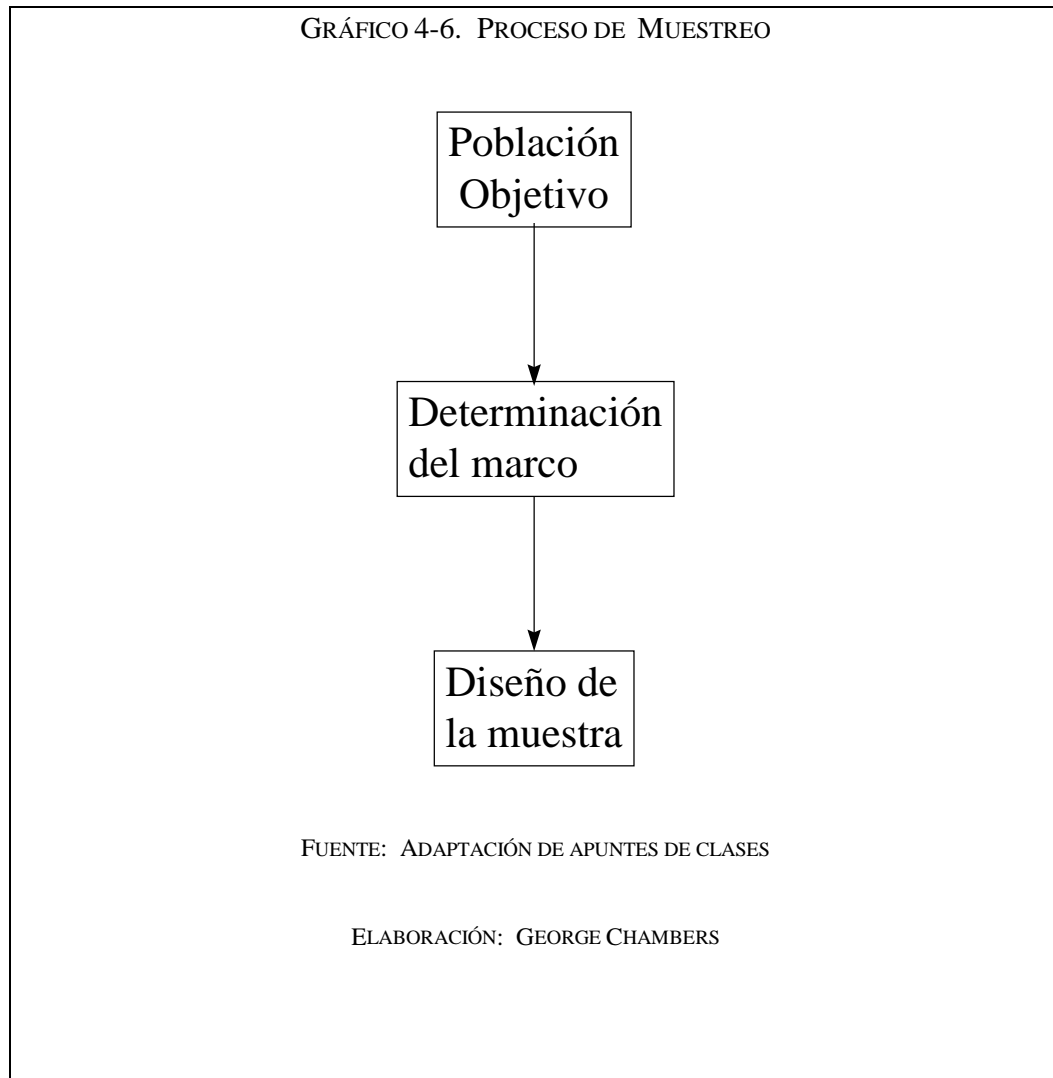
Este apartado pretende determinar ciertas necesidades en cuanto a información y apoyo a la venta. Esta apartado incluye una pregunta abierta con el fin de darle al cliente libertad para expresar sus dudas o problemas que no hayan sido reflejadas en este estudio. Siempre es bueno incluir una pregunta abierta para conocer observaciones que pueden aportar de manera decisiva al diseño de estrategias y tácticas de comunicación.

- I. Cree que necesita alguna charla sobre ventas o servicio al cliente

- A. Me hace mucha falta
 - B. Me hace falta
 - C. Me da igual
 - D. Necesita poco
 - E. No necesito
- II. Le gustaría recibir un boletín con información de la empresa
- III. Si
- IV. No
- V. ¿Que debería mejorar la empresa para atenderlo mejor?

4.4.3. Plan de Muestreo

En este paso del estudio, se diseñara el tamaño de la muestra tomando en cuenta el siguiente proceso:



Población Objetivo. Siendo la población objetivo el conjunto de datos sobre la que se realiza inferencias, se tomará en cuenta a los clientes de la ciudad de Guayaquil que compran a PRONACA sus productos para distribuir o procesar con intención de

recibir ganancias de esta actividad. Se escoge esta población debido a que la empresa desea ampliar la cobertura, mediante el desarrollo de los puntos de venta. Así el primer paso para esto es diseñar un programa que mejore la satisfacción de este cliente, mediante una comunicación efectiva. Es decir, los puntos de venta de producto que distribuyen o utilizan los productos para vender un producto elaborado.

Determinación del Marco. El marco en el cual se trabajará será la base de datos de todos los clientes registrados por la empresa PRONACA, ya que esta base de datos nos ofrece una lista precisa del cliente y la información básica para obtener observaciones. La información recabada en este estudio se incluirá en tal base de datos para poder llevar un seguimiento de los clientes.

Diseño de la muestra. Para este estudio se realizó un muestreo estratificado debido a que se tomarían en cuenta clientes de zonas distintas y de relación vendedor-cliente distinta. Así la ventaja principal de este muestreo es que disminuye el margen de error para estimaciones debido a que concentra un grupo de observaciones en un área específica. Así mismo, los costos para obtener las observaciones se disminuyen al concentrar el esfuerzo en zonas donde la dispersión de los clientes no es grande. Es decir, que se obtienen observaciones de clientes que se encuentran ubicados en el norte, y no hay necesidad de un mismo día visitar clientes del sur de la ciudad, lo que implica tiempo y dinero.

Este estudio tomará en cuenta los siguientes tipos de clientes:

Cobertura: Restaurantes, frigoríficos, tiendas, kioskos, distribuidores, mayoristas, micro mercados, gasolineras, hoteles pequeños, etc.

Institucionales: Auto servicios, Restaurantes 3 o 4 estrellas, Clínicas, cadenas de cines, etc.

Además debido a las especificaciones del estudio que la empresa requiere se tomará en cuenta los clientes de las siguientes zonas:

- **Norte 1:** Clientes ubicados entre la Av. Juan Tanca Marengo incluida su extensión y el Estero Salado al Sur. Al oeste la Perimetral incluidas zonas aledañas como Flor de Bastión y El Paraíso. Al este el Río Daule y al Norte Pascuales y las zonas aledañas. En estas zonas se encuentran ciudadelas como Alborada, Sauces, Parte Urdesa, Mapasingue, Martha de Roldos, Guayacanes, Samanes, Orquideas, Garzota, Adace, Vernaza, Simon Bolivar, Ciudadela Ietel, Brisas del Río, Cóndor, Colina de la Alborada, Urbanor, Urdenor, Florida.
- **Norte 2:** Clientes ubicados en Durán, Atarazana, Parte de Urdesa, Av. Carlos Julio Arosemena, Cdla. Bellaista.
- **Sur 1:** Clientes ubicados entre la Av Perimetral hasta la Isla Trinitaria al Oeste, al Este la Av. 25 de Julio y las zonas aledañas, al sur el Guasmo y las zonas aledañas y al norte la calle Colón y 25 de julio. En esta zona se encuentran ciudadelas y barrios como Guasmo, Trinitaria, Malvinas, Centenario, Saiba, Floresta, Pradera, Esteros, Santa Mónica y Almendros. Estos clientes pertenecen al tipo de clientes de cobertura.
- **Sur 2:** Clientes ubicados en parte del centro de la ciudad, Av 25 de Julio, parte de la parroquia Febres Cordero.

- *Institucionales*: Los clientes institucionales pertenecen a otra clasificación y no están segmentados de manera geográfica. Los clientes institucionales se dividen en:

- ⇒ Autoservicios
- ⇒ Hoteles 4 estrellas
- ⇒ Cadenas de Restaurantes
- ⇒ Comedores Institucionales
- ⇒ Hospitales y Clínicas

Calculo del tamaño de muestra

Para calcular el tamaño de muestra de cada estrato se utilizó la siguiente fórmula:

ECUACIÓN 4-1. TAMAÑO DE MUESTRA PARA ESTIMAR PROPORCIONES

$$n = \frac{\sum \frac{N_i^2 p_i q_i}{w_i}}{N^2 D + \sum_{i=1}^L N_i p_i q_i}$$

FUENTE:

ELABORACIÓN: GEORGE CHAMBERS

Donde $q = 1 - p$; $D^2 = \frac{B^2}{4}$

Ademas

ECUACIÓN 4-2. FORMULA DEL FACTOR PROPORCIONAL W

$$W_i = \frac{N_i \sqrt{\frac{p_i q_i}{c_i}}}{\sum_{k=1}^L N_k \sqrt{\frac{p_k q_k}{c_k}}}$$

FUENTE:

ELABORACIÓN: GEORGE CHAMBERS

Donde N_i es igual al tamaño del i - esimo estrato, c es el costo para obtener una observacion individual del i - esimo estrato y p es el factor que indica la proporción de n con respecto al tamaño poblacional N . Es decir:

$$p = \frac{\text{observaciones_de_int eres}}{\text{total_de_observaciones}}$$

Según muchos autores sobre muestreo para investigaciones de mercado, se recomienda un valor de 0.5 para p , debido a que es un valor conservador. Tomando en cuenta que para este estudio se desconoce p , se utilizará este valor en todos los estratos. Aunque esta estimación se puede obtener de estudios que realiza la empresa sobre calidad de producto y servicio, para externos, esta información es confidencial. Por ello se toma el valor $p = 0.5$. Además, a pesar de que se toma en cuenta en el estudio 4 zonas diferentes y los institucionales, no existen serias diferencias entre los

puntos de vista de los clientes de la zona Norte, Sur o institucionales. Además las diferencias en costo por obtención de una observación por cada estrato son similares. Así que se utiliza la siguiente fórmula simplificada para calcular w_i , de manera que hace más práctico el cálculo de la muestra.

$$w_i = \frac{N_i}{N}$$

Entonces la muestra tomada para cada zona es la siguiente:

$$n_i = n \left(\frac{N_i}{N} \right)$$

donde n sigue tomando la fórmula anteriormente mencionada e $i = 1, 2, \dots, L$. Este método de muestreo es denominado “asignación proporcional”.

A continuación se muestra como se calculó el tamaño de la muestra:

ZONAS	# CLIENTES
Norte 1	750 Clientes
Norte 2	900 Clientes
Sur 1	600 Clientes
Sur 2	600 Clientes
Distribuidores Zonales	4 Clientes
Institucionales	97 Clientes
Total Clientes	2951 Clientes

Cálculo de las fracciones de asignación w_i

$$w_1 = \frac{750}{2951} = 0.254$$

$$w_2 = \frac{900}{2951} = 0.305$$

$$w_{3-4} = \frac{600}{2951} = 0.203$$

$$w_5 = \frac{4}{2951} = 0.001$$

$$w_6 = \frac{97}{2951} = 0.033$$

Cálculo del tamaño n para cada estrato usando w_i

Primero se calculan:

$$\sum_{i=1}^6 \frac{N_i^2 \hat{p}_i \hat{q}_i}{w_i} = \frac{(750^2)(0.5)(0.5)}{0.254} + \frac{(900^2)(0.5)(0.5)}{0.305} + \frac{(600^2)(0.5)(0.5)}{0.203} + \frac{(600^2)(0.5)(0.5)}{0.203} + \frac{(4^2)(0.5)(0.5)}{0.001} + \frac{(97^2)(0.5)(0.5)}{0.033} = 2177100.25$$

A continuación se calcula el factor D, donde a B se le da el valor de 0.1, debido a los siguientes criterios:

1. La diferencia de respuestas que se estima recibir reflejaran eficientemente la perspectiva de la población de clientes de la empresa.
2. El tamaño de la muestra que se calculará al usar un error de estimación menor, será mayor, haciendo que los costos se incrementen, así mismo, el cronograma estipulado por la empresa no podrá ser cumplido.
3. Los recursos disponibles para hacer los estudios son limitados, impidiendo entrevistar a mayor cantidad de clientes.

Entonces D se calcula así:

$$D = \frac{(0.1)^2}{4} = 0.0025$$

entonces

$$N^2 D = (2951)^2 0.0025 = 21771$$

Finalmente se calcula el tamaño n de la siguiente manera:

$$n = \frac{\sum_{i=1}^6 \frac{N_i^2 \hat{p}_i \hat{q}_i}{w_i}}{N^2 D + \sum_{i=1}^6 N_i \hat{p}_i \hat{q}_i} = \frac{2177100.25}{21771 + 737.5} = 97$$

Entonces el tamaño de muestra para cada estrato se calcula de la siguiente manera:

$$n_1 = 97 \times 0.254 = 25$$

$$n_2 = 97 \times 0.305 = 29$$

$$n_3 = 97 \times 0.203 = 20$$

$$n_4 = 97 \times 0.203 = 20$$

$$n_5 = 97 \times 0.001 = 0$$

$$n_6 = 97 \times 0.033 = 3$$

Total = 97

Este es el total de clientes a ser encuestados.

4.5. Resultados del estudio

A continuación se describirán y analizarán los resultados arrojados por el estudio realizado en el campo a los clientes de PRONACA (canales y subcanales). Los análisis se dividirán en 4 apartados generales:

- Vendedor.
- Jefe de ventas.
- Reparto.

- Atención en oficina.
- Necesidad de información y capacitación.

Cada uno de ellos con sus respectivos parámetros de evaluación.

4.5.1. Análisis al Servicio prestado por el Vendedor

El vendedor es el primer eslabón de comunicación y servicio entre la empresa y el cliente. Por eso, es de suma importancia percibir la labor del vendedor, como un servicio que ofrece la empresa a sus clientes. Entre las funciones del vendedor, se encuentran:

- Impulsar nuevas líneas y marcas de productos.
- Abrir nuevos mercados para la empresa.
- Capacitar a los clientes.
- Instruir sobre las políticas de la empresa.
- Contribuir al aumento de las ventas en el canal con asesoramiento.
- Proveer de material POP y realizar actividades de merchandising.
- Manejar quejas y solucionar problemas.

El correcto desempeño de estas actividades harán que la satisfacción del cliente se mantenga, aumente o decline. Así el mejorar o mantener la satisfacción del cliente de PRONACA se vuelve prioritario, debido a que de esto dependerá la presencia y liderazgo de las marcas de la empresa, en el mercado de consumo masivo.

A continuación analizaremos la percepción que el cliente tiene de ciertos aspectos del servicio. Estos aspectos intentan globalizar la manera en que el cliente percibe el servicio y la comunicación de la empresa al cliente por medio del vendedor.

Para realizar este análisis, utilizaremos una herramienta que nos permite globalizar los diferentes parámetros y agruparlos en un solo gráfico. Este análisis muestra el promedio de las observaciones del cliente sobre el vendedor.

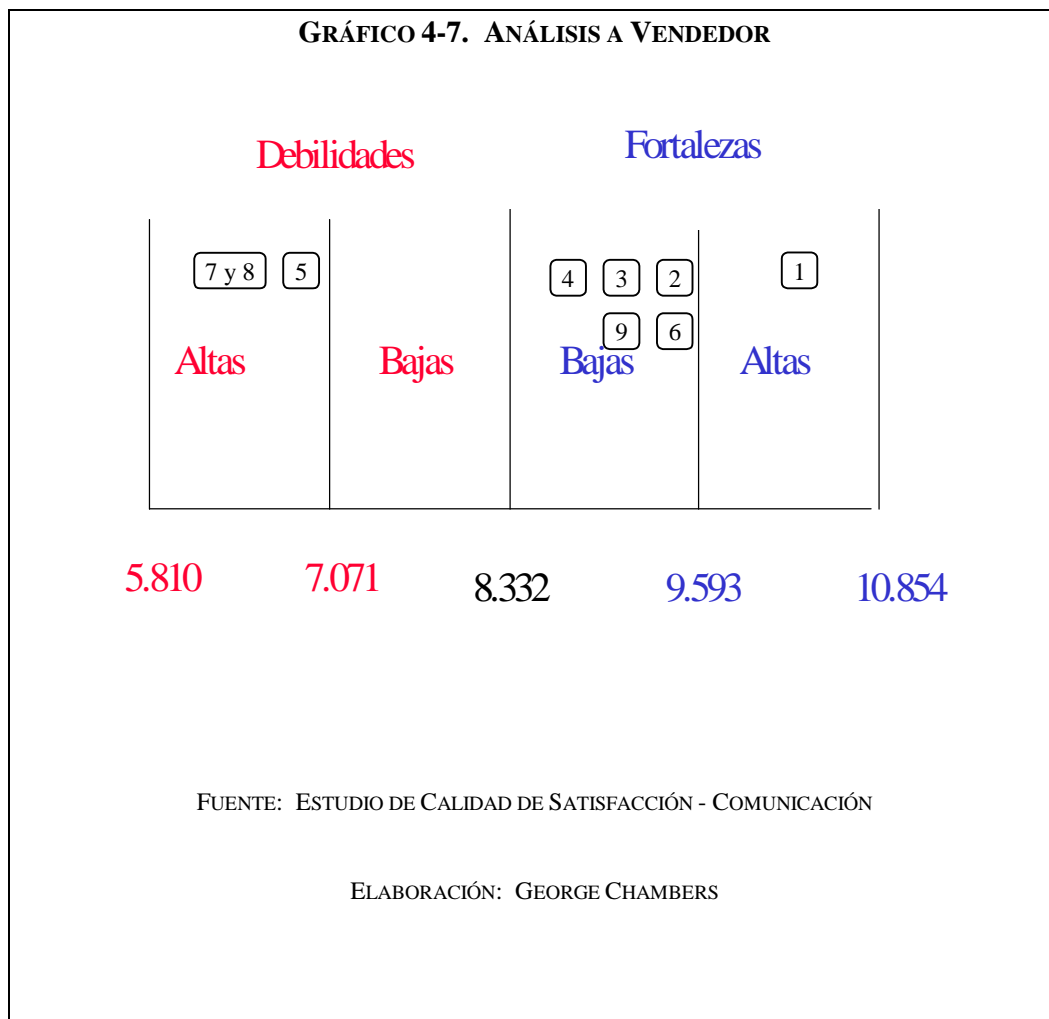
Los resultados del estudio son los siguientes:

SERVICIO - COMUNICACIÓN - ATENCIÓN DE PROBLEMAS	INDICE
1. Cordialidad	9.94
2. Frecuencia de Visitas	9.52
3. Facilidad de localización	8.57
4. Oferta de productos	9.46
5. Almacenamiento y manejo de producto	6.31
6. Información de promociones de ventas y merchandising	8.99
7. Apoyo a las ventas (POP)	6.85
8. Apoyo a las ventas (impulso)	6.85
9. Atención de Problemas	8.50
<i>Promedio de los índices</i>	8.332
<i>Desviación estándar</i>	1.261

Una vez determinados los valores de cada aspecto, se calcula el promedio de cada uno de estos índices y su desviación estándar para elaborar un gráfico que se muestra a continuación.

Se calcula el promedio mas dos desviaciones estándar, el promedio más una desviación estándar. Así mismo el promedio menos una desviación estándar y el promedio menos dos desviaciones estándares. Este método de análisis permite medir las fortalezas y debilidades de la empresa con respecto a sus propios recursos y habilidades.

Al graficar los resultados del análisis hecho al vendedor tenemos los siguientes resultados.



Podemos darnos cuenta que la empresa tiene en sus vendedores las siguientes fortalezas altas:

Cordialidad.

Como fortalezas bajas se puede indicar:

- La facilidad de localización

- La frecuencia de visitas
- La oferta de productos, o en todo caso si el vendedor ofrece o no todos los productos de la empresa.
- La atención de problemas
- La información de descuentos, promociones y si ayuda al cliente con tácticas de merchandising.

Como debilidades altas:

- El vendedor le informa poco al cliente sobre el almacenamiento del producto.
- El vendedor muestra poco interés en arreglar el material POP en el punto de venta
- El asesoramiento al cliente en como mejorar su venta.

En general la labor del vendedor es satisfactoria. Realiza eficientemente su trabajo y procura atender al cliente conforme sus posibilidades y las de la empresa. Cabe mencionar que este estudio fue realizado durante un período de escasez de producto. Esto afecta bastante a la satisfacción del cliente debido a que siente que está perdiendo en nivel de ventas. Esto es un problema ya que el cliente se resiste a comprender esta situación, pero en el mediano plazo es posible compensar este efecto involucrando más al cliente en el negocio que maneja la empresa.

4.5.2. Análisis al servicio prestado por el Jefe de Ventas

El jefe de ventas de la empresa es el encargado de supervisar las actividades de los vendedores en sus respectivas zonas. La labor del jefe de ventas se concentra en:

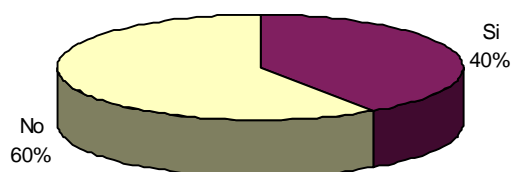
- Mejorar y mantener las ventas en la zona asignada.

- Negociar los términos de crédito que se otorgan al cliente.
- Atender las quejas y problemas de los clientes.

Debido a las funciones que realiza el jefe de ventas, se evaluarán dos apartados que se analizan a continuación:

Conoce al jefe de ventas	
Si	40%
No	60%

GRÁFICO 4-8. ¿CONOCE USTED AL JEFE DE VENTAS?



FUENTE: ESTUDIO DE CALIDAD DE SATISFACCIÓN - COMUNICACIÓN

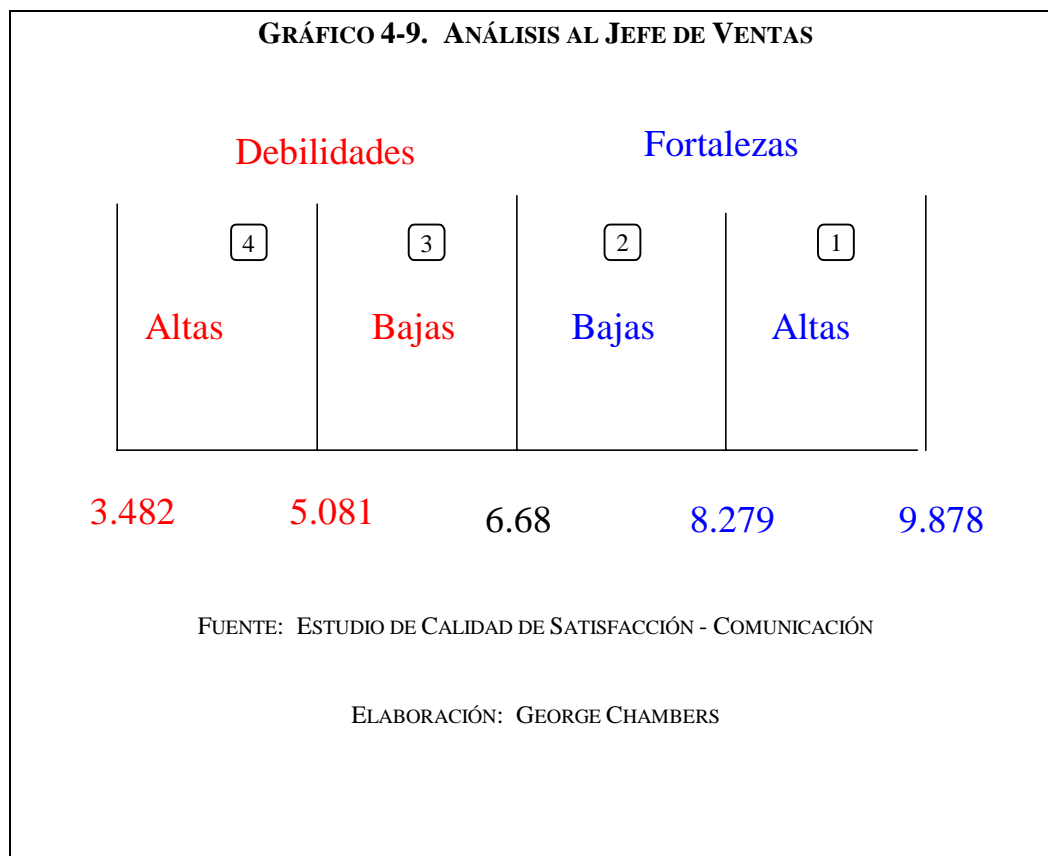
ELABORACIÓN: GEORGE CHAMBERS

Como podemos observar solo un 40% de la muestra de clientes conoce al jefe de ventas. Esto se explica debido a que en cada zona que maneja cada jefe de ventas

existía de 600 a 800 clientes. Pero después de una reestructuración de rutas, el número de clientes por zona disminuiría, lo que permitiría un mayor control, supervisión y contacto de parte del jefe de ventas con el cliente. De este 40% nosotros realizaremos el siguiente análisis:

SERVICIO - ATENCIÓN	INDICE
1. Cordialidad	9.118
2. Facilidad de localización	6.912
3. Solución de problemas	5.909
4. Seguimiento de problemas	4.773
Promedio	6.68
Desviación estándar	1.599

Al graficarlo tendremos los siguientes resultados:



La empresa tiene en su jefe de ventas como fortaleza alta:

- La cordialidad con que atiende al cliente.

Luego como fortaleza baja, la empresa tiene en su jefe de ventas:

- La facilidad de contactarse con el.

La empresa tiene en su jefe de ventas como debilidad baja:

- La solución de problemas

Como una debilidad alta:

- El seguimiento que debe dar el jefe de ventas al problema.

Es importante mencionar que los problemas que necesitan ayuda del jefe de ventas son pocos. Esto es debido a que debe solucionar problemas muy específicos del

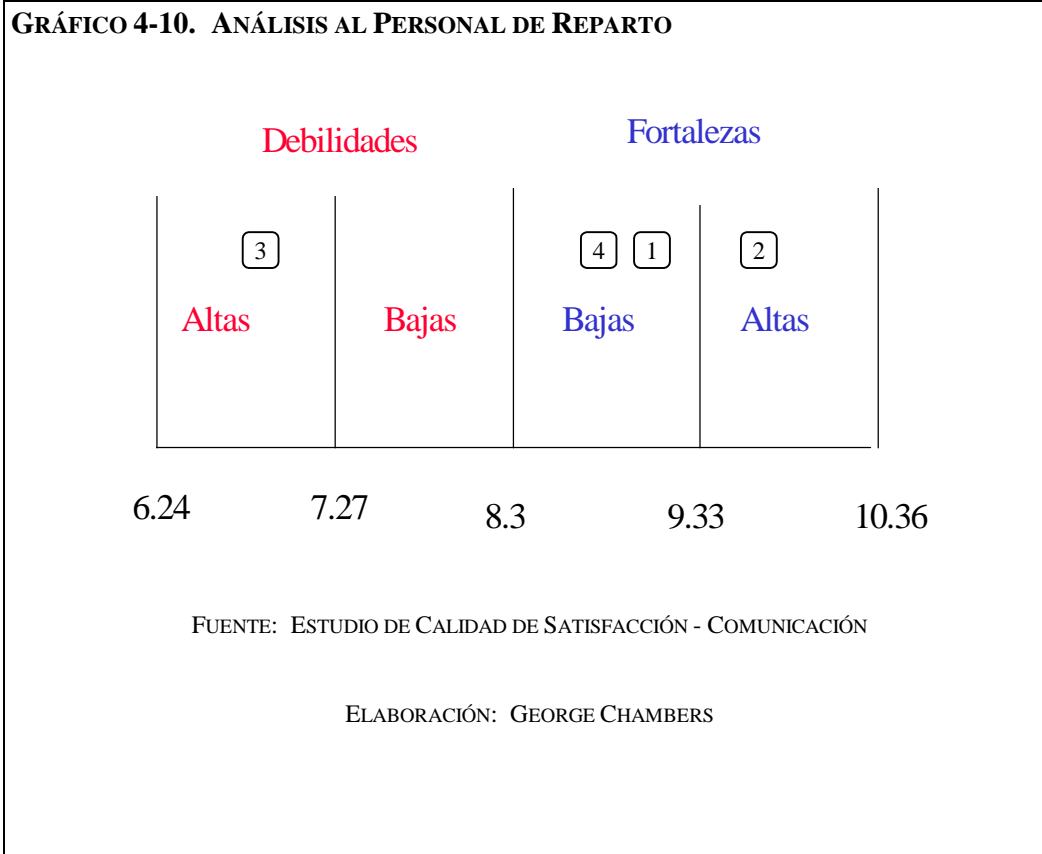
cliente. Es necesario indicar que la relación de la empresa con el cliente es llevada en un 80% por el vendedor. La labor del jefe de ventas es mejorar el rendimiento del vendedor y desarrollar la ruta en que se desenvuelven su equipo de ventas así como contribuir al fortalecimiento de dicha relación.

4.5.3. Análisis al servicio de Reparto

El personal de distribución y reparto es otro enlace entre la empresa y el cliente, debido a que entrega el producto al cliente y lo atiende personalmente. Es importante el servicio de reparto ya que de este dependerá que el cliente tenga producto a la hora indicada y en el momento indicado.

Parámetros	Indices
1. Recibe lo que pidió al vendedor	8.45
2. Cordialidad y atención	9.35
3. Puntualidad en la entrega	6.61
4. Cuando hay algún retraso recibe una disculpa de parte del repartidor	8.80
Promedio	8.3
Desviación Estándar	1.03

El análisis en gráfico nos indica lo siguiente:



La empresa tiene fortalezas altas en:

- La cordialidad y atención del repartidor hacia el cliente.

Como fortaleza baja la empresa tiene:

- El cliente recibe lo que pidió al vendedor.
- El cliente recibe una disculpa de parte del repartidor cuando este se equivoca.

Como una debilidad alta se encuentra:

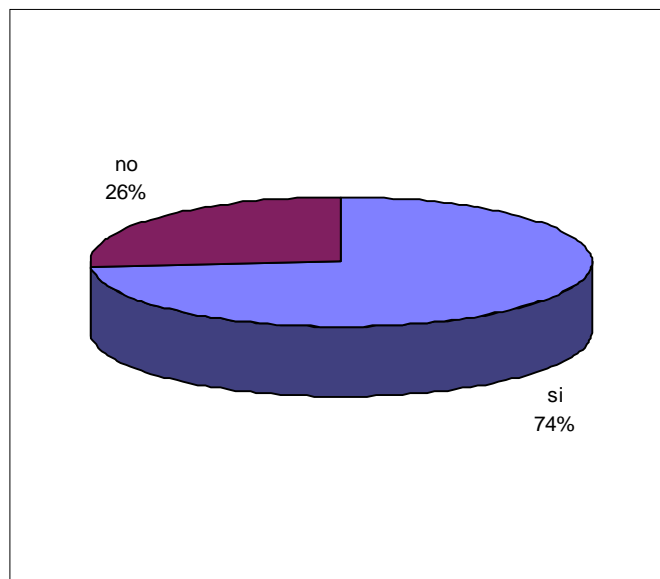
- La puntualidad de entrega.

Pero esto se puede explicar por el hecho de que el cliente desea recibir el producto en horas de la mañana. Es difícil realizar entregas durante la mañana debido a la cantidad de clientes que se deben atender durante el día. En todo caso, el cliente en

general se encuentra satisfecho con el servicio ofrecido por la empresa, debido a que el promedio de observaciones positivas se inclina a un 80% por ciento de las observaciones.

4.5.4. Análisis a la Atención en oficina

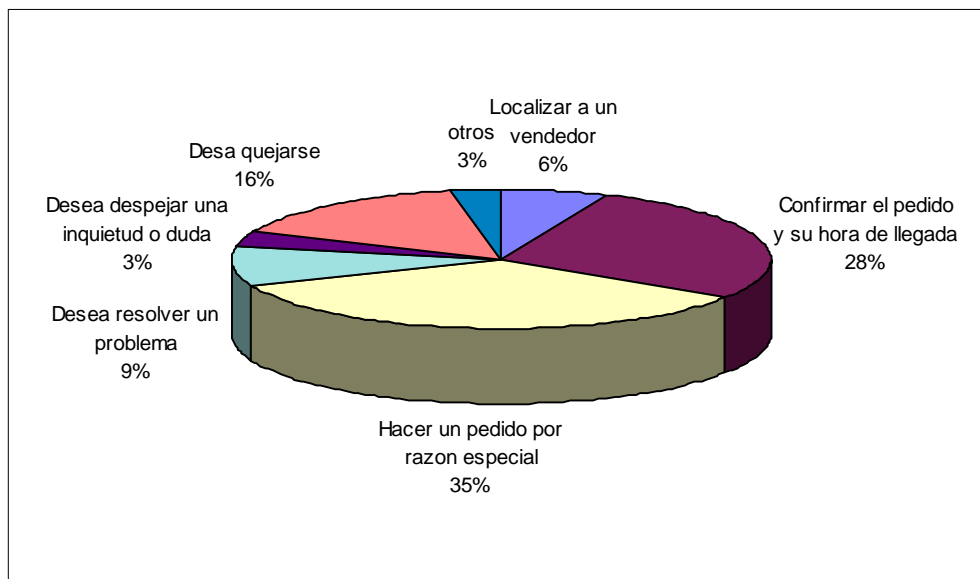
La atención de oficina es otro nexo entre la empresa y el cliente. Debido a que un buen porcentaje de clientes llama a la empresa por diversos motivos. Entonces en cada llamada es necesario que la atención sea adecuada. El personal que mayormente atiende a los clientes en la oficina es el de recepción y el personal de counter. Estos últimos se encargan de mantener informados a los clientes sobre los pedidos, horarios y la canalización de la quejas. A continuación presentamos el porcentaje de clientes que llaman a la empresa para realizar diferentes gestiones.

GRÁFICO 4-11. ¿HA LLAMADO A LA EMPRESA ?

FUENTE: ESTUDIO DE CALIDAD DE SATISFACCIÓN - COMUNICACIÓN

ELABORACIÓN: GEORGE CHAMBERS

Como podemos observar en el gráfico un 26% de los clientes no ha llamado a la empresa. Esto es debido a que no ha tenido necesidad, o porque la frecuencia de visitas del vendedor es suficiente como para atender las necesidades del cliente. En todo caso, es claro que el cliente en un porcentaje considerable llama a la oficina para realizar diferentes gestiones. A continuación presentamos una estadística de los motivos por los cuales llama el cliente a la empresa:

GRÁFICO 4-12. ¿CUÁL HA SIDO LA PRINCIPAL RAZÓN?

FUENTE: ESTUDIO DE CALIDAD DE SATISFACCIÓN - COMUNICACIÓN

ELABORACIÓN: GEORGE CHAMBERS

Este gráfico nos indica que:

- 35% de los clientes llaman a hacer pedidos por razones especiales, como por ejemplo, por demandas inesperadas o porque olvidó hacer algún pedido en particular.
- 28% de los clientes llaman para confirmar el pedido que realizó y la hora de llegada. Esto se da debido a que al cliente se le acaba el producto o debido a que el camión de reparto no llega a la hora regular.
- 16% de los clientes, llaman debido a que desean hacer diferentes quejas.

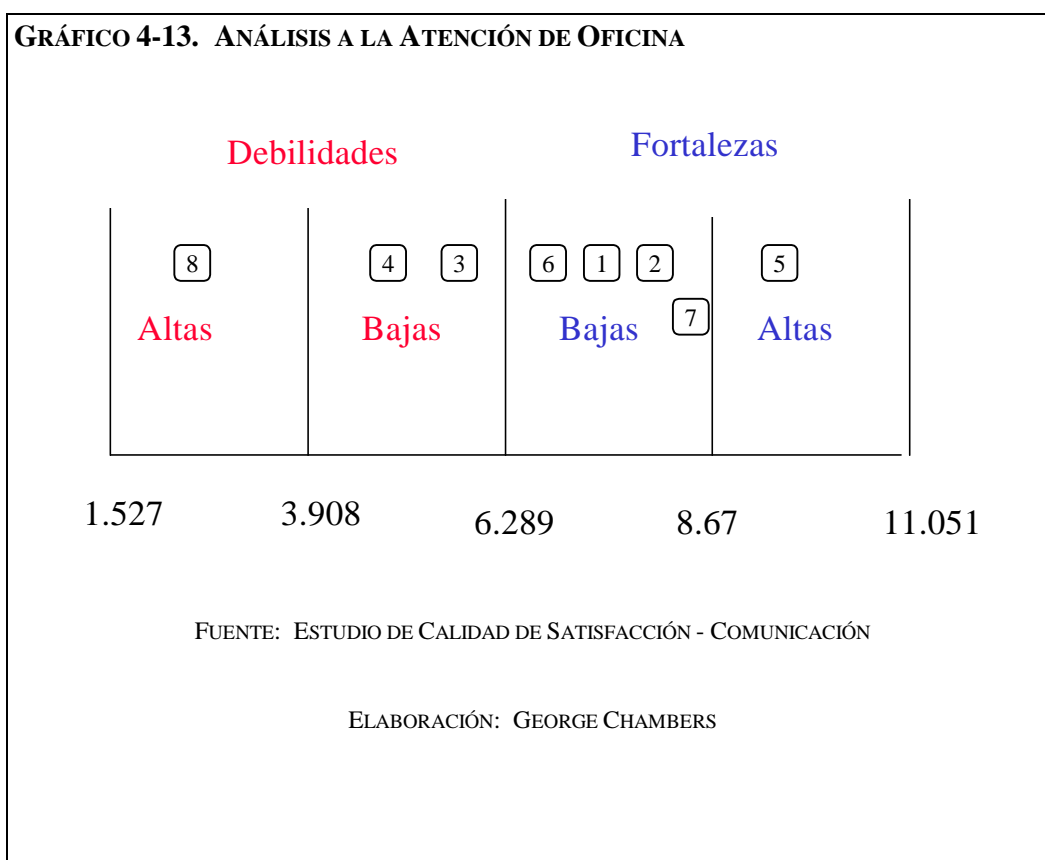
- 9% de los clientes llaman para resolver algún problema.
- 6% de los clientes, porque desean ubicar a un vendedor.
- 3% de los clientes llama porque desea despejar una inquietud o duda
- 3% de los clientes por razones varias.

ATENCIÓN - SERVICIO - COMUNICACIÓN	INDICES
1. Índice de solución de problemas	7.58
2. Interés en el cliente	7.81
3. Tiempo de espera al llamar	4.61
4. Tiempo de espera en la transferencia	4.45
5. Cordialidad y atención recepción	9.22
6. Cordialidad y atención personal servicio al cliente	6.48
7. Cordialidad y atención vendedores	8.52
8. Índice de Venta Sugestiva	1.64
<i>Promedio</i>	6.289
<i>Desviación Estándar</i>	2.381

Una vez realizado este análisis descriptivo, es necesario analizar aspectos como si el cliente soluciona sus problemas o realiza su gestión cuando llama a la empresa, si el personal que le atiende muestra interés por ayudarlo o si se realiza la llamada venta sugestiva. Esto quiere decir, si el personal de servicio al cliente se preocupa por indicarle al cliente sobre nuevos productos, descuentos, promociones, etc. Esto no indica que el personal de servicio al cliente debe realizar la labor de ventas, sino que

debe complementarla y apoyarla. Ayuda a impulsar la venta de productos que están en promoción o de productos que están sobre estoqueados.

A continuación analizaremos los aspectos del servicio y la comunicación del personal de oficina al cliente:



Para comenzar la empresa tiene entre sus fortalezas altas:

- La cordialidad y la atención del personal de recepción.

Luego la empresa tiene como fortalezas bajas:

- La solución de problemas y realización de gestiones. Esto es si el cliente realiza su gestión o resuelve su problema por teléfono. Así mismo, si la persona que contesta el teléfono o atiende al cliente muestra interés por ayudarlo.

- El trato atento y servicial de parte de la recepcionista
- El trato atento y servicial del personal de ventas cuando atienden una llamada.

La empresa tiene como debilidad baja:

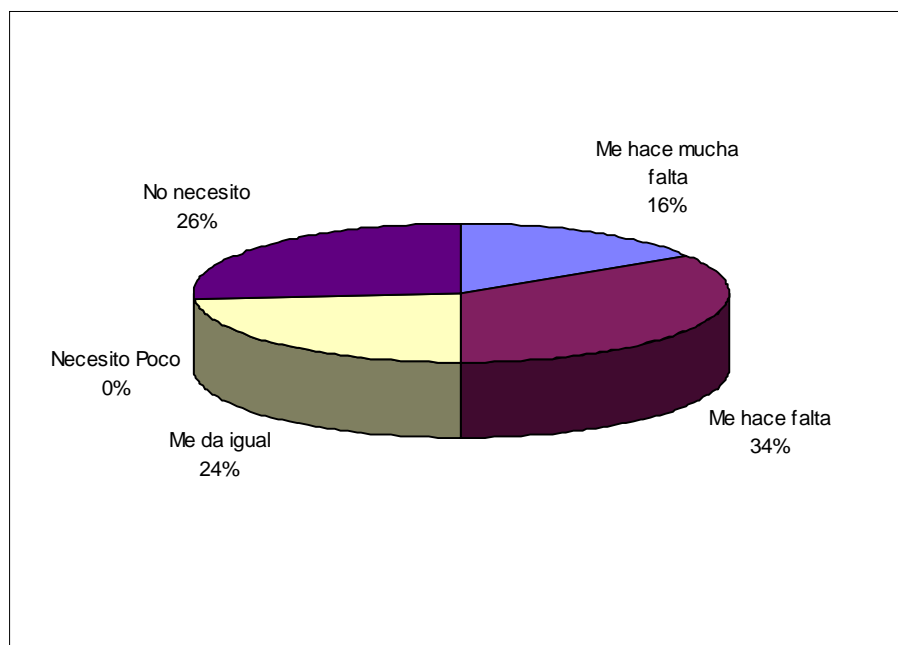
- El tiempo que el cliente espera en el teléfono.
- El tiempo de transferencia de la llamada.

Como debilidad alta, tenemos el índice de venta sugestiva. Esto quiere decir que el personal de servicio al cliente en un número reducido de veces no le indica al cliente sobre los productos, descuentos y promociones. Ahora es importante acotar que las funciones realizadas por el equipo de servicio al cliente están enmarcadas en confirmar pedidos y horas de llegada al cliente, además de canalizar cualquier queja que ellos tengan. Pero es importante que exista una mayor coordinación entre el equipo de ventas y el equipo de servicio al cliente para que puedan mejorar la información que le ofrecen al cliente sobre descuentos, promociones y nuevos productos.

4.5.5. Necesidades y medios de información

También se le preguntó al cliente si tenía necesidad de recibir algún tipo de charla sobre servicio al cliente, ventas y merchandising. A continuación se muestran los siguientes resultados:

GRÁFICO 4-14. ¿LE GUSTARÍA RECIBIR ALGÚN TIPO DE CHARLA SOBRE VENTAS, SERVICIO AL CLIENTE O MERCHANDISING?



FUENTE: ESTUDIO DE CALIDAD DE SATISFACCIÓN - COMUNICACIÓN

ELABORACIÓN: GEORGE CHAMBERS

De esta pregunta podemos observar los siguientes resultados:

- 34% de los clientes consultados, les hace falta moderadamente de charlas sobre ventas, servicio al cliente o merchandising.
- 24% de los clientes le da igual si recibe o no este tipo de charlas.
- 20% de los clientes sienten que no necesitan.
- A 10% de los clientes le hace mucha falta

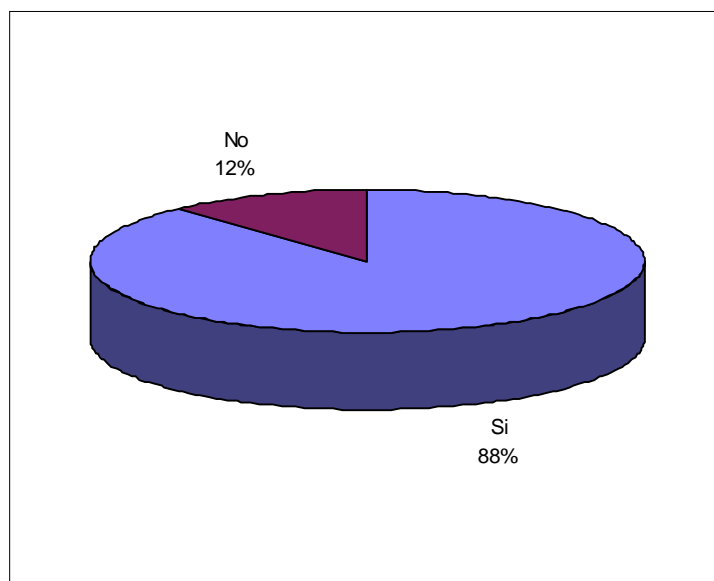
- A nadie le hace falta poco de charlas.

Podemos observar en resumen que en diversas magnitudes, el cliente esta abierto a la posibilidad de recibir cualquier tipo de charlas sobre ventas, servicio al cliente o merchandising. Y últimamente sobre temas como la dolarización, que para la empresa puede ser un punto de oportunidad para mejorar su relación con el cliente.

También se evaluó si el cliente estaba dispuesto a recibir información de la empresa por medio de boletines de información.

Sobre esto observamos los siguientes resultados:

GRÁFICO 4-15. ¿LE GUSTARÍA RECIBIR UN BOLETÍN CON INFORMACIÓN DE LA EMPRESA?



FUENTE: ESTUDIO DE CALIDAD DE SATISFACCIÓN - COMUNICACIÓN

ELABORACIÓN: GEORGE CHAMBERS

De estos resultados podemos decir que en un 88% de los casos los clientes consideran positivo y están abiertos a la opción de recibir boletines informativos sobre la empresa, que contenga información sobre políticas, promociones, nuevos productos, etc.

4.5.6. Conclusiones del estudio

En este estudio hemos podido observar ciertos aspectos del servicio ofrecido por la empresa así como de la comunicación con sus clientes:

1. No será posible llevar a cabo mejoras en el servicio o comunicación con el cliente, si no se mejoran aspectos fundamentales como la calidad del producto o del servicio de entrega. Las falencias en estas áreas hace que cualquier esfuerzo por mejorar la comunicación y relación entre la empresa y el cliente sean totalmente nulas.
2. Los esfuerzos de los vendedores deben mejorar en cuanto a informar al cliente sobre como almacenar el producto. Muchas veces el hecho de tener problemas con devoluciones por caducidad del producto, puede ser debido a que el vendedor no le informa adecuadamente sobre como almacenar o cuándo vender el producto.
3. Es posible desarrollar al punto de venta, no solamente por medio de material POP, o por medio de la gestión del vendedor. La gestión del vendedor debería ser en la mayoría de los casos, el punto culminante del proceso de desarrollo de un punto de venta. Es importante asesorar al cliente sobre técnicas de ventas, servicio al cliente, merchandising y manejo del producto. Esto ayudaría de manera decisiva a fomentar las relaciones entre el cliente y la empresa. Opciones serian el llevar a cabo charlas, cursos o seminarios sobre ventas. Estas opciones no necesariamente deben ser de alto costo, ya que pueden ser llevadas a cabo por el mismo personal de ventas.

4. Otra opción para mantener al cliente informado es el de utilizar boletines periódicos que contengan información de la empresa en cuanto a valores, objetivos, etc. Así mismo, información sobre como manejar el producto, nuevas promociones y descuentos. Otra opción que puede incluirse en el boletín es el hecho de que se incluyan manuales sobre como manejar el cambio de divisas o el manejo de políticas de crédito.
5. Otra manera de llegar al cliente es por medio de correo directo. La información que se podría incluir en ella sería sobre la manera de vender el producto y que márgenes ganaría el cliente con cada producto. Actualmente el formato que se utiliza para informarle al cliente es por medio de circulares, pero podría ser que utilizando un formato más atractivo y explicativo, podrían darse mejores resultados en cuanto a ventas.
6. En cuanto a la atención en oficina, es de suma importancia que el cliente sienta que se tiene interés en ayudarlo. Esto se demuestra no solo a través de la actitud de los que atienden al cliente vía telefónica, sino a través del hecho de que el cliente tiene que esperar mucho tiempo en la mayoría de los casos en el teléfono.

5. Desarrollo de la estrategia de comunicación

El concepto de estrategia es antiguo. Esta palabra viene del griego *strategeia*, que significa el arte o ciencia de ser general. El diccionario VOX de la lengua española dice: (gr. *strategia & larr; strategós*, general) *f.* Arte de proyectar y dirigir las operaciones militares. Serie de acciones encaminadas hacia un fin político o económico¹⁸ una dirección que permite moverse por un camino determinado.

Es decir que las estrategias son acciones que permiten alcanzar objetivos elevados. Además es una parte fundamental en el desarrollo de las actividades empresariales. Esta determinaría el éxito de las acciones de la empresa. También podría decirse que las estrategias son *patrones de acción para responder al enemigo*¹⁹. De esta manera permiten competir con otras empresas que desean alcanzar los mismos objetivos en el mercado. Por ejemplo, conquistar el interés de los clientes o su lealtad.

Las estrategias más benéficas se basan en la diferenciación: ofrecer a los clientes algo que la competencia no tenga. Esto a decir de los escritores de un artículo sobre las empresas que intentan diferenciarse²⁰:

La mayoría de las empresas buscan diferenciarse centrando su energía en sus productos o servicios, cuando una empresa tiene la oportunidad de diferenciarse siempre que se pone en contacto con sus clientes.

¹⁸"estrategia", *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 98* Diccionario Actual de la Lengua Española, © 1995 Bibliograf, S.A., Barcelona. Reservados todos los derechos.

¹⁹James A. F. Stoner - R. Edward Freeman. *Administración*. Quinta Edición. Capítulo 7: Planeación y Administración Estratégicas. Pág. 206.

²⁰Artículo escrito por Ian MacMillan y Rita Gunther McGrath. *Revista Cash Internacional*, octubre de 1997. Traducido y reproducido de *Harvard Business Review*, julio - agosto 1997.

Es decir, una empresa puede diferenciarse por medio de la comunicación que realiza con sus clientes. Las innovaciones que se realicen en el producto o servicio se verán empañadas por una comunicación deficiente. Las estrategias determinan 3 aspectos fundamentales para una comunicación efectiva:

- ¿Qué decir?
- ¿Cómo decirlo?
- ¿Cuándo decirlo?

Estos elementos proporcionarán dirección a todas las actividades que se lleven a cabo en la empresa que tengan el fin de comunicarse con el cliente. Además permite a la empresa:

- *Enfocarse en el cliente.* La estrategia de comunicación permite enfocar las actividades en el cliente. Así mismo permite determinar las características básicas del cliente de manera que pueda llegarse a este con mayor facilidad. Además se determina el beneficio que obtendrá el consumidor del producto o servicio.
- *Diferenciarse de la competencia.* La estrategia permite crear una diferenciación entre las otras empresas y marcas. Lo que crearía un espacio que difícilmente podría ser reemplazado. Si hablamos de estrategias de comunicación, esto implica que la empresa debe realizar acciones determinadas para que el mensaje que se de sea único. Así mismo este mensaje debe diferenciarse de los demás de una manera única creando beneficios percibidos por el cliente como mejores que los ofrecidos por la competencia. Además permite saber como influirá la competencia en los clientes.

- *Concentrar recursos.* Al saber quién es el cliente y en que nos diferenciamos de la competencia, podremos enfocar todos los recursos de la empresa en aprovechar oportunidades que nos permitan alcanzar los objetivos trazados en el programa de comunicación. Como por ejemplo el determinar los mejores puntos de contacto donde la empresa puede relacionarse con el cliente.
- *Implementar ideas y acciones efectivamente.* La ejecución efectiva de la estrategia permitirá lograr una posición superior que el de las otras empresas. La estrategia permite llevar a cabo acciones que ayudan a lograr las metas de comunicación. Actualmente el ambiente de negocios está enfocado en la acción y en el aprovechamiento de oportunidades. Así mismo la estrategia permite realizar cambios substanciales en la manera de hacer las cosas en la empresa.
- *Dividirse para sub grupos de cliente.* Es decir, especificar para atender a minoristas, mayoristas, distribuidores, agentes especializados, etc. Cada uno de estos grupos tienen un móvil distinto de compra. En consecuencia se puede diseñar una estrategia que ofrezca a cada uno de los sub grupos un beneficio distinto.
- *Permite saber cómo y cuándo establecer contacto con el cliente.* Según este enfoque, exponemos claramente los objetivos de la comunicación y la respuesta que esperamos con ese contacto. En la mayoría de los casos tratamos de relacionar estos objetivos de comunicación con un tipo de conducta. Una vez fijados los objetivos de marketing, se debe determinar cuál es la herramienta de marketing

apropiada para alcanzar dichos objetivos. El siguiente paso consiste en seleccionar las más adecuadas para alcanzar el objetivo.

El primer paso para desarrollar la estrategia es utilizar la información sobre el cliente. Así, si una empresa desea vender un determinado producto a un grupo de clientes, o desea que continúe comprando su producto o adquiriendo su servicio, con la información suficiente y adecuada podrá formular una estrategia de comunicación que permita alcanzar su objetivo. Esta debe formularse de manera cuidadosa y tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- La competencia
- El mercado
- El cliente
- Las proyecciones de futuro

Estos puntos son clave para integrar las comunicaciones de un producto. Al escuchar al cliente, se logrará crear una línea vendedora que se diferenciará claramente de la competencia. Así se diseñará el mensaje que se transmitirá según los momentos, lugares o situaciones donde se entable comunicación con el cliente.

5.1. *Diseño del mensaje*

El primer paso importante en la estrategia de comunicación es el mensaje que se enviará al cliente. Este debe ser único, efectivo y conciso. Al tener claro que tipo de respuesta se desea, es necesario diseñar un mensaje o serie de mensajes con

coherencia estratégica²¹. Según Philip Kotler, *el mensaje debe captar la atención del cliente, mantener el interés, despertar el deseo y provocar acción*²². Esto sigue obviamente el modelo AIDA. Entonces formular el mensaje requerirá de resolver 5 problemas básicos:

- Qué decir. O el contenido del mensaje.
- Cómo decirlo de manera lógica. Cómo estructurar el mensaje.
- Cómo decirlo de manera simbólica. Qué formato utilizar.
- Quién debe decirlo. Cuál debe ser la fuente del mensaje.
- En qué momento decirlo.

5.1.1. Contenido del mensaje

En esta etapa del proceso, se deberá pensar qué decir al cliente. Para esto debe tener siempre en cuenta que, de lo que el comunicador diga va a depender la aprobación o desaprobación del cliente. El contenido del mensaje se denomina atractivo, tema, idea o proposición de venta única. Para este caso, lo denominaremos proposición de ventas única o PVU. Es necesario que se formule algún tipo de beneficio, identificación, razón o motivación para que el cliente se sienta movido a saber más y así tome la decisión de compra. Podríamos identificar tres tipos de PVU:

1. **Racionales.** Esta propuesta procura generar en el cliente percepciones positivas sobre beneficios que pueden ser demostrados. Se piensa que los clientes industriales o corporativos son estimulados por este tipo de PVU. Esta suposición

²¹Esto es, que siga la línea estratégica de la empresa.

es lógica ya que los clientes corporativos procuran maximizar su satisfacción por la rentabilidad que genere la adquisición del bien o del servicio. Además el beneficio que percibe el cliente no está dirigido a un ámbito emocional, sino que apela a un lógico. Cuando el precio del servicio o del producto es muy alto, por lo general se procura racionalizar la decisión de compra. Así mismo se procura reunir la mayor cantidad de información. Un ejemplo podría ser los productos de alta tecnología, alimentos o los servicios de consultoría especializados. Los clientes responderán a la propuesta de: calidad, economía, valor y desempeño ya que en base a esto se realizará la decisión de compra.

2. **Emocionales.** Los mensajes diseñados en base a estas características intentan generar en el cliente emociones positivas o negativas de manera que motiven a la decisión de compra. Los comunicadores trabajan con sentimientos como el temor, la pena o vergüenza, euforia, etc. para que las personas tomen la decisión de compra o reaccionen de la manera en que se espera. Este tipo de mensajes son efectivos, pero si el cliente se da cuenta que el sentimiento que se va a generar en él es negativo o indeseable como el temor, es posible que se eviten estas propuestas de valor. Existen otros sentimientos como el humor, el orgullo, la alegría y la vanidad.
3. **Morales.** Las propuestas de este tipo apelan al sentido de lo que es o no es correcto desde el punto de vista de los valores del cliente. La propuesta es la parte central del mensaje de la empresa. Su efectividad dependerá de lo convincente o

²² Philip Kotler. Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall. Pág 603.

atractivo que suene para el cliente. Adicionalmente, el éxito del PVU dependería de la credibilidad y la confianza de los clientes hacia la empresa. Philip Kotler en su libro Dirección de Mercadeo menciona sobre el contenido del mensaje:

Algunos publicistas creen que los mensajes son persuasivos al máximo cuando se diferencian en cierto modo de lo que la audiencia cree. Los mensajes que solo expresan lo que la audiencia cree atraen menos la atención y en el mejor de los casos solo refuerzan las creencias del mismo. Pero si los mensajes se diferencian mucho de la mente de la audiencia solo tendrá argumentos en contra de la audiencia y no se creará en los mismos. El desafío es crear un mensaje que se diferencia en forma moderada y evite los dos extremos.

Entonces un equilibrio entre lo creativo y las percepciones del cliente, permitirían tener un mensaje ganador.

5.1.2. Estructura del mensaje

Tan importante es que el mensaje tenga lógica como lo que dice. La forma en que el mensaje se presenta puede determinar en muchos aspectos la aceptación del público.

El mensaje puede ser estructurado de tres maneras:

1. *Llegar a conclusiones.* Esto lleva a la pregunta si el comunicador debe llevar a conclusiones al público, o si debe dejar que el público llegue a conclusiones por si solos.
2. *Argumentos unilaterales o bilaterales.* Esto le indica al comunicador si debe solamente elogiar al producto o también mencionar algunos defectos.
3. *El orden de la presentación.* Esto indica al comunicador si el cliente debe presentar sus argumentos más fuertes al principio o al final. Aquí se mencionaría

el efecto de primacía (cuando el argumento más fuerte se usa al principio) o el de novedad (cuando el argumento más fuerte va al final).

5.1.3. Formato del mensaje

La presentación es un punto importante al momento de comunicar. En el caso de la comunicación escrita, el color, la posición del enunciado y la forma de las letras, permitirá atraer la atención del cliente. En el caso de la comunicación por medios como la radio o la televisión, son extremadamente importantes la hora, la música de fondo, la vocalización. Actualmente existe gran creatividad en los medios televisivos. Así mismo, el potencial en medios como internet, han abierto un sinnúmero de posibilidades. La tecnología permite a los creativos diseñar formatos que son altamente atractivos al cliente. Así mismo, las presentaciones de los directivos que fortalecen la imagen de la empresa deben tener en cuenta los detalles que harán del mensaje más o menos recordado.

5.1.4. Fuente del mensaje

La fuente del mensaje es un punto clave al momento de comunicarse con sus clientes. Un ejemplo son los mensajes electrónicos enviados “personalmente” por el presidente ejecutivo del proveedor de servicios en línea. Esta es una táctica que utilizan empresas como Mail.com. Cuando lanzan un nuevo servicio para mantener cautivo a su cliente o usuarios, envían mensajes firmados por el CEO. Esto hace que el usuario se sienta importante o perciba que el nuevo servicio es algo muy interesante. Así mismo, cuando se han cometido errores en empresas de servicios, es conocida una

premisa que le indica a la cabeza del proceso “nunca escondas la cara al cliente”. Esto indica que al momento de aceptar errores o pedir disculpas, hay más posibilidades de que el cliente regrese cuando el mismo gerente de la empresa o responsable pide disculpas. Esto influye mucho en la credibilidad del cliente. Así mismo refuerza la confianza en la empresa o la restaura y hace menos costoso la pérdida de un cliente. En el caso de nuevos servicios o productos que se lanzan, es muy conocida la estrategia que siguen empresas de servicios financieros. En el caso de las empresas de tarjetas de crédito, cuando lanzan una nueva tarjeta de crédito, antes de hacerla pública, envían cartas a clientes potenciales, relacionados con los clientes que pertenecen a su cartera. Estas cartas generalmente tienen la firma de una persona de responsabilidad o importancia de la empresa. El objetivo va a lo mismo, generar confianza y credibilidad. Al final la fidelidad del cliente será mayor y la empresa contará no con clientes sino con amigos. Philip Kotler indica que existen tres factores que influyen en la credibilidad del cliente:

- *Experiencia:* es el conocimiento que el comunicador tiene sobre el producto para respaldar al mensaje. Por ejemplo, médicos reconocidos que promocionan nuevas medicinas, artistas que recomiendan cierto aparato de ejercicios, etc.
- *Confianza:* tiene que ver con la forma en que el público percibe objetividad u honestidad de parte de la fuente. Es más difícil que el producto se gane la credibilidad del cliente si el vocero tiene conocidos problemas legales.

- *Gusto*: este punto se relaciona con el atractivo de la fuente para la audiencia. Es decir si la fuente del mensaje es del agrado del cliente, si sienten identificación o afinidad.

Philip Kotler también indica un efecto que se produce cuando el cliente tiene una actitud positiva o negativa, tanto a la fuente del mensaje, como hacia el mensaje en sí. A esto se le llama “congruencia”. Cuando el público tiene una percepción hacia la fuente opuesta a la del mensaje, y viceversa, se dice que existe una “incongruencia”. Un comunicador puede usar esto cuando la marca ha sufrido daños en su imagen. Estas observaciones refuerzan lo importante que es para la empresa tomar cartas en el asunto cuando ha cometido errores.

5.1.5. Selección de los canales o medios de comunicación

Le empresa debe seleccionar los canales apropiados para comunicarse con el cliente. Esto canales pueden ser clasificados en personales y no personales.

1. ***Canales personales.*** Esto implica a dos o más personas hablando entre sí. Así, la importancia de los canales de comunicación se pueden resumir en la siguiente cita:

La efectividad de los canales de comunicación personal se deriva de las oportunidades de individualizar la presentación y retroalimentación²³.

Es decir, mientras que el canal de comunicación permita hacer llegar el mensaje con mayor seguridad y precisión al cliente, la respuesta que obtendremos será

²³ Philip Kotler. Dirección y Planeación de Mercadotecnia. Capítulo 22 pág. 608. Prentice Hall.

más rápida. Así mismo, la respuesta se acercará a la compra o recompra repetida. Se podría clasificar los canales de comunicación personales como de apoyo, expertos y sociales:

- 1.1. *Canales de apoyo:* consiste en los vendedores de una empresa que se contacta con sus clientes. Pero eso en un contexto donde el vendedor no es el punto principal de comunicación de una empresa. Es posible que en una empresa pequeña donde el vendedor sea el nexo principal entre el cliente y la empresa, un canal de apoyo podría ser el material POP, la publicidad o el mercadeo directo.
- 1.2. *Canales expertos:* son las personas independientes que son percibidas por la audiencia como expertas en la materia que hacen comentarios sobre el servicio o producto. En el caso de los medios de comunicación que publican o transmiten opiniones de médicos o nutricionistas sobre el consumo de cierto alimento. Estos comentarios pueden contribuir al aumento de la demanda de tal producto. Un ejemplo de ello es la táctica utilizada por el canal de comercialización de nuevos productos por televisión TVentas. Esta empresa utiliza testimoniales sustentados por gente reconocida que gozan de cierto reconocimiento, fama o veracidad.
- 1.3. *Canales sociales:* Es un canal que guarda una especial importancia en el marketing de relaciones. Una empresa debe estar consciente de que cada persona en su cartera de clientes, puede generar un mínimo de 4

contactos extras que incrementarán las ventas. Estos contactos son parte del círculo íntimo y social de la persona. Es así que el “factor habla” o el rumor, puede beneficiar o perjudicar a la generación de nuevos negocios. Un ejemplo son las empresas dedicadas a promocionar el concepto de “vacaciones compartidas”. El tele vendedor contacta a familiares, amigos y conocidos del cliente que han conseguido, haciendo que este método sea una parte esencial en el negocio.

Es importante que la empresa comprenda que los canales sociales son la mejor arma para conseguir clientes potenciales al menor costo. Esto agrega valor y construye la marca en el largo plazo. En el país los negocios pequeños han crecido y se han sustentado de este canal. Así mismo los servicios profesionales como el de médicos y abogados se benefician de estos canales.

2. ***Canales no personales.*** En estos medios no interviene ningún tipo de contacto personal. Estos incluyen medios, atmósferas y eventos.

2.1. ***Medios:*** son los medios impresos como revistas, correo directo y periódicos; medios de transmisión como la radio y la televisión; medios electrónicos como videos, cinta de audio, internet; medios de exhibición como las vallas publicitarias, anuncios y carteles.

2.2. ***Atmósferas:*** son los entornos empacados que refuerzan la personalidad de la empresa a la que acuden. Por ejemplo, una tienda de ropa íntima para damas, utilizará en su atmósfera tonos suaves, música clásica y

elegante. Un consultorio de abogados, dará a relucir en la atmósfera el profesionalismo y la experiencia por medio de muebles de madera, títulos, diplomas y libros de jurisprudencia. Así mismo, en casos como bancos, aseguradoras, empresas de courier, es indispensable el uso de un atuendo en especial, para alinear la imagen de la empresa con el de los empleados.

- 2.3. *Eventos:* son sucesos diseñados para comunicar mensajes. Los departamentos de RR.PP por lo general organizan ruedas de prensa para presentar nuevos productos o servicios. Un ejemplo está en la presentación de líneas de ropa de diseñadores de moda. El medio más usual es la organización de desfiles de moda, con modelos muy populares. En nuestro país, empresas que comercializan productos de venta difícil, como por ejemplo libros para niños, organizan seminarios y cursos para profesores, de manera que ponen de su lado a los profesores y los motivan a utilizar sus libros como parte del pensum de su cátedra. Así mismo, empresas farmacéuticas patrocinan eventos para llegar a los médicos y lograr que ellos receten sus medicinas. Los eventos que son cubiertos por la prensa, refuerzan la imagen positiva del producto o servicio.

Una vez analizado los canales a utilizarse para llegar al cliente, la empresa tiene a su disposición qué herramientas y esfuerzos puede llevar a cabo para comunicarse con su cliente.

5.2. Diseño de la Estrategia de Comunicación para PRONACA

Una vez realizado el estudio y conociendo la misión de la empresa, sus objetivos y sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, es posible determinar una estrategia con la cual puedan mejorar su relación con los clientes por medio de una buena comunicación.

El primer paso para desarrollar la estrategia es el de determinar cuál es el mensaje principal que se transmitirá al cliente.

El hecho de determinar un mensaje para transmitir al cliente, no indica que se desarrollará una promesa publicitaria. Este trabajo le compete al área de marketing y a la agencia de publicidad de la empresa. Más bien, este mensaje aunque no será dicho de manera explícita, estará implícito en las acciones que lleve a cabo la empresa para mejorar la relación con sus clientes. Así el PVU del programa será de tipo racional, enfocado a resaltar los beneficios de tipo económico y de calidad:

“comunicar a PRONACA como la mejor oportunidad para mejorar su negocio e ingresos brindando: calidad de producto, una relación comercial basada en la confianza y apoyo a la venta”.

Para ello, hay que tomar en cuenta que el objetivo comercial principal de la empresa es consolidarse en su mercado y extenderse de manera que no haya ningún sector geográfico que no consuma los productos de PRONACA.

Los objetivos a perseguir por este programa son los siguientes:

1. Mejorar la lealtad de los clientes de PRONACA para así obtener la máxima exclusividad en la venta de productos en cada punto de venta.

2. Mejorar la relación de los clientes con la empresa.
3. Apoyar la venta de los clientes.
4. Desarrollar relaciones al largo plazo con clientes que generan grandes volúmenes de venta.
5. Mejorar la percepción del servicio ofrecido por la empresa.

La estrategia a seguir:

1. Mejorar la información sobre políticas, precios, promociones.
2. Mejorar el conocimiento de los clientes sobre estrategias de merchandising y ventas.
3. Mejorar la atención e información telefónica.
4. Diseñar programas de capacitación, entrenamiento para los diferentes clientes de la empresa.
5. Realizar mini lanzamientos de producto para informar sobre los beneficios que recibirán los consumidores, los márgenes de utilidad que tendrán los distribuidores y los argumentos a usar en los puntos de venta.
6. Diseñar un programa de beneficios, donde al distribuidor que genere mayores ventas, se le otorgarán: créditos, producto gratis, premios, regalos.

Y su implementación se enfocará en:

- Realizar un estudio enfocado en medir la satisfacción del servicio del cliente - punto de venta.
- Diseñar estrategias para llegar al cliente - punto de venta y desarrollar relaciones al largo plazo.

- Implementación de las tácticas de ventas en los canales y el diseño de material para apoyar la venta. Apoyo mediante la publicidad, merchandising, promociones, empaque, etc.
- Medición de los resultados. Comparación de número de clientes perdidos/ganados. Ventas realizadas, costo de oportunidad.

Este desarrollo se enfocará en los siguientes aspectos:

1. Desarrollo de habilidades de negocios.
2. Mejoramiento de conocimientos sobre los productos a vender.
3. Impulso de las ventas en cada punto.
4. Asesoramiento continuo y seguimiento.

Esta estrategia va acorde con la capacidad de la empresa y su misión empresarial, lo que permitirá no solamente lograr los objetivos de comercialización, sino los objetivos del grupo en su conjunto. Así se aprovecha las fortalezas y habilidades adquiridas a lo largo del tiempo.

6. La implementación de la estrategia de comunicación

Para llevar a cabo el programa de comunicación, es preciso realizar la planeación del proceso. Este programa se basa en dos temas que han surgido en esta década:

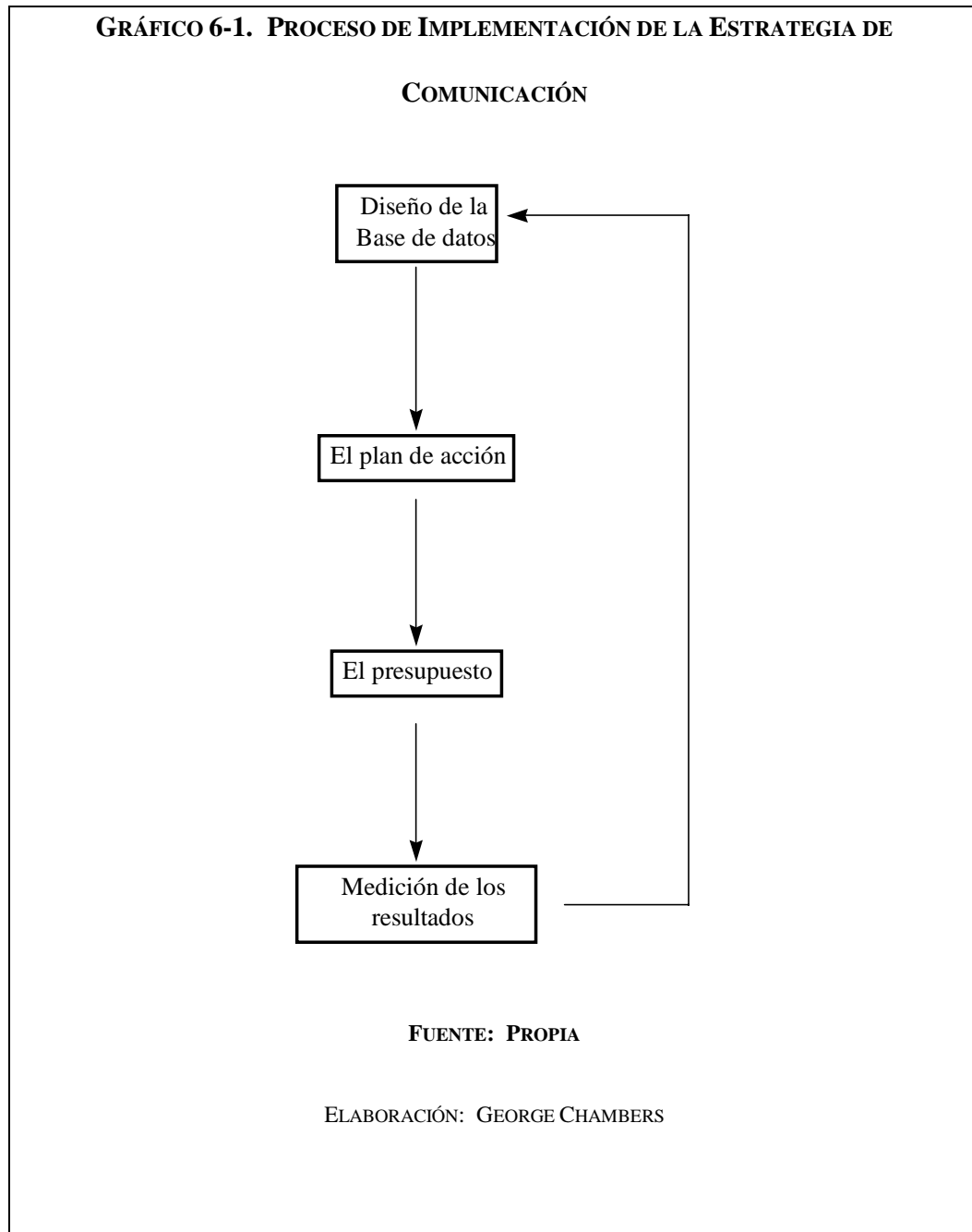
- Marketing relacional. (Aftermarketing)
- Las comunicaciones integradas de mercadotecnia.

En el libro del mismo nombre “Comunicaciones Integradas de Mercadotecnia”²⁴, se propone un esquema ideal para el desarrollo de un proceso de comunicación con los clientes. Este proceso propone mejorar las ventas de la empresa desde una perspectiva de relación con el cliente, utilizando como medio de contacto, la comunicación integrada. Es decir, que todas las herramientas de comunicación que tenga a la mano la empresa deben comunicar un mismo mensaje. Este esquema muestra de una manera sencilla los pasos a seguir para diseñar un programa de comunicación para el cliente.

Es necesario establecer las pautas que permitirán implementar la estrategia de comunicación en un programa rentable y de fácil aplicación. Esta etapa pretende ofrecer un proceso lógico que permita aplicarse en cualquier sector productivo.

Similar a un plan de mercadeo, el programa establece los siguientes pasos:

²⁴ Schultz, Tannebaum y Lauterborn. Comunicaciones Integradas de Mercadotecnia.



1. Diseño de la base de datos En este paso se diseña la herramienta que permitirá contactar al cliente. Asimismo, consiste en reunir toda la

información sobre los clientes actuales y potenciales de la empresa y administrar la información y la manera de utilizarla.

2. ***Diseño de la mezcla de comunicación*** En este paso se toman las decisiones sobre los métodos de contacto con el cliente. Cuáles son los más apropiados y efectivos según el propósito del programa.
3. ***Programa de acción*** La planificación, organización y administración de los recursos, son el factor común en este acápite, ya que se pone en orden las actividades que se llevarán a cabo.
4. ***Presupuestación.*** En este punto se procurará optimizar los recursos y aprovecharlos al máximo de manera que se obtengan los resultados deseados.
5. ***Medición de las respuestas*** La evaluación con fines de retroalimentación es un paso importante no solo para evaluar los avances logrados, sino para identificar los errores durante el proceso y la manera de corregir el rumbo.

En estos 5 pasos se sintetiza la implementación del programa teniendo como punto central el diseño de la base de datos y la elección de medios, ya que estos dos puntos son críticos en el éxito del programa. De ambos dependerá el éxito de la comunicación con el cliente y la efectividad financiera del mismo.

6.1. Diseño de la base de datos

La base de datos es una herramienta muy importante para llevar a cabo las estrategias de comunicación de la empresa. Muchas empresas invierten cantidades considerables de dinero con el afán de tener a su disposición información detallada sobre su cliente. Esta información facilita el camino para contactarlo y mantener una relación continua con él. Sobre esto se menciona lo siguiente.

El éxito de los comercializadores dependerá no solamente de la cantidad de información que obtengan de sus clientes actuales, sino también de la habilidad con que utilicen la información recabada²⁵.

Es importante entender lo que implica desarrollar una base de datos. Para entenderlo, a continuación se presenta un concepto claro sobre esta valiosa herramienta:

La base de datos es un conjunto organizado de datos comprensibles acerca de los clientes, prospectos o posibles clientes que está actualizada, es accesible y se puede procesar para propósitos de mercadotecnia como generación de clientes, calificación de clientes, venta de producto o servicio o conservación de las relaciones con el cliente²⁶.

La información reunida en esta debe ser de la clientela real y potencial. Para que esta herramienta brinde la utilidad adecuada debe contener información mínima sobre:

- Población
- Psicología
- Ventas anteriores por novedad
- Frecuencia
- Cantidad Monetaria, etc.

Así mismo información de la red de categorías del cliente o como asocian los consumidores los productos que compran y variables de segmentación a utilizar.

Además información sobre:

- Las actitudes
- Conducta de la clientela
- Lealtad a la marca
- La red de marcas del cliente

Este es el primer paso en el programa que cualquier empresa desarrolla para lograr una mejor relación con los clientes. De la información reunida en esta investigación será posible desde solucionar problemas, hasta realizar un seguimiento detallado del comportamiento de compra del cliente. Esto es una ventaja que algunas empresas han logrado potencializar, pero otras no lo han hecho todavía o lo han hecho de manera muy tímida. Así la base de datos que se tiene de los clientes es una herramienta poderosa para obtener información del mercado. A partir de la información que se obtenga de los clientes será posible determinar los siguientes elementos fundamentales para comunicarse con ellos:

- Quiénes son
- Dónde están
- Qué piensan

²⁵Terry G. Vavra. Aftermarketing. Capítulo 3, pág. 59. Addison - Wesley Iberoamericana.

²⁶Philip Kotler. Dirección de Mercadeo. Capítulo 24, pág. 660, Prentice Hall.

Es importante determinar que significa el desarrollo de una base de datos. Esto implica un costo, así mismo implica tiempo y un plan determinado con anterioridad de manera que se sepa que información se requiere y de que tipo. Así podemos darnos cuenta que las características principales de la base de datos deben ser:

- *Disponibilidad.* Para todos los departamentos de manera que la rentabilidad por su uso sea mayor y la información contenida en ella aumente. La diversificación de la información permitirá involucrar todas las áreas de la empresa en el enfoque al cliente.
- *Dinamismo.* Para que la empresa mantenga su liderazgo y mejore las estrategias que desarrolla, es importante que vaya evolucionando al pasar el tiempo. Es difícil mejorar algo cuando su diseño no lo permite. Entonces la estructura para poder mejorar o cambiar es importante para que la base de datos mantenga su validez.

Es importante vincular la base de datos con la siguiente fuentes de información:

- Informe de ventas.
- Informe financiero de los clientes.
- Oportunidades de desarrollo de productos.
- Solicitudes e informes de servicio a clientes.
- Procesamiento de pedidos de clientes.
- Cumplimiento con el material publicitario.
- Calificación de contactos.
- Datos de investigación.
- Generación de contactos.

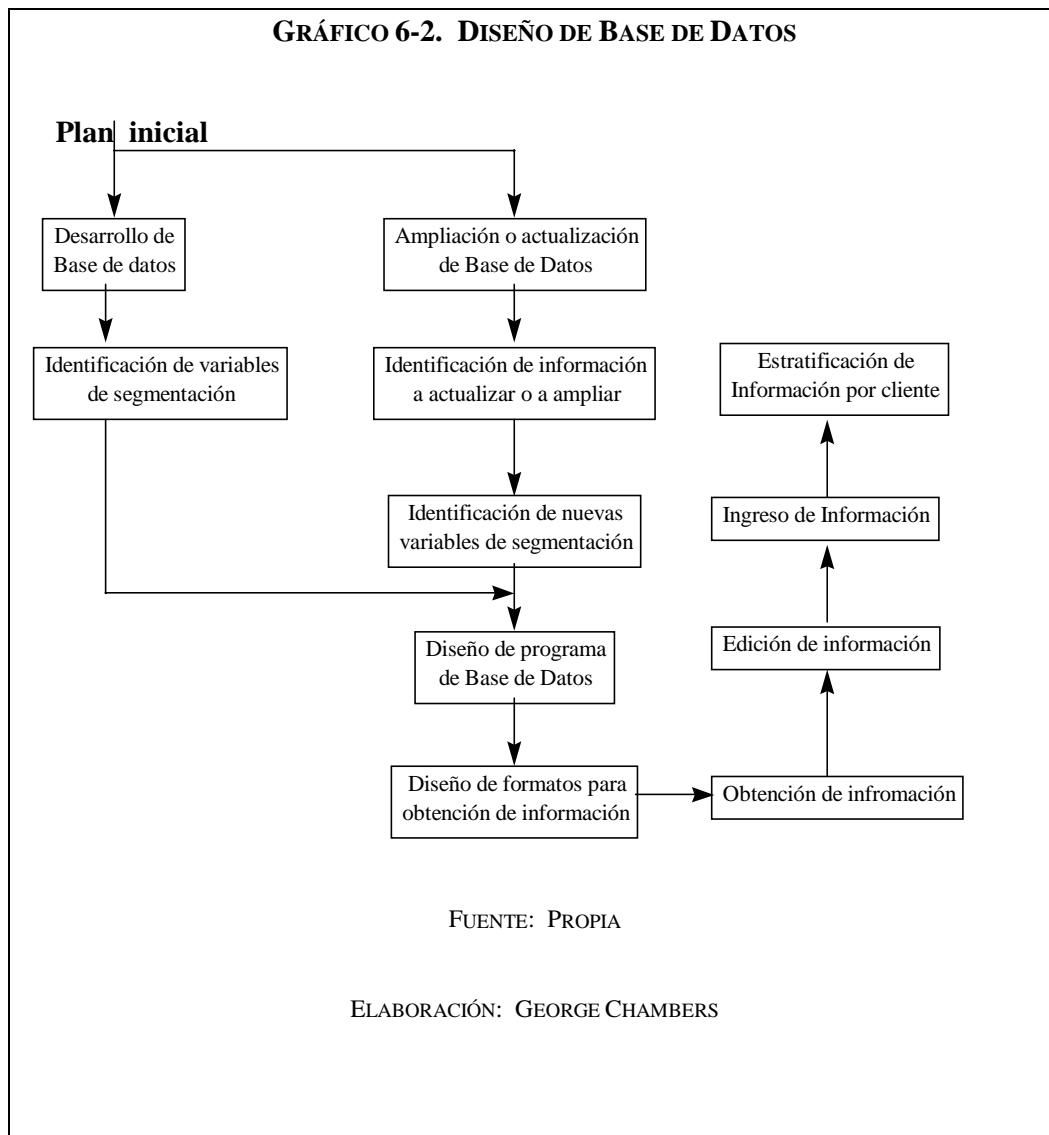
- Empleo y aprovechamiento de promoción de ventas.

La base de datos debe capturar todas las interacciones entre el cliente y la empresa.

Existen 4 aspectos clave para construir una base de datos eficaz:

1. Anticipar las principales necesidades de información.
2. Planificar los componentes que conformarán la base de datos con miras a futuras ampliaciones.
3. No atrasar la construcción de la base de datos mientras se define la estructura final de la misma. Es importante construir una base de datos pequeña lo antes posible para evaluar su efectividad al aplicarla.
4. Involucrar tantos departamentos e individuos posible para su construcción.

Un proceso para diseñar una base de datos se presenta a continuación:



La base de datos debe diseñarse en función de la estrategia de comunicación de la empresa. El proceso presentado en la ilustración anterior es muy sencillo y los pasos a seguir son básicos:

1. **Plan.** En este primer paso se determina el proceso y las características de la base de datos. Es decir:
 - 1.1. Quién será incluida en ella.

- 1.1.1. Clientes actuales, clasificados por frecuencia de compra, volumen promedio de los pedidos, valor de por vida y fecha de última compra.
- 1.1.2. Prospectos de clientes. El tener una idea de quiénes son nuestros clientes nos da una mejor idea de quién es nuestro cliente objetivo.
- 1.1.3. Clientes inactivos o perdidos. Es necesario mantener el contacto con ellos para no perder oportunidades.
- 1.1.4. Proveedores
- 1.1.5. Empresas que adquieren productos derivados de sus compras.
- 1.2. Información a obtener. Existen tres componentes universales aunque estas deben ajustarse a las necesidades de la organización:
 - 1.2.1. Actualidad: ¿Cuándo compró el cliente por última vez?
 - 1.2.2. Frecuencia: ¿Qué tan a menudo compra el cliente?
 - 1.2.3. Valor monetario: ¿Cuánto dinero ha gastado el cliente en un período determinado?
- 1.3. Funciones de la base de datos. La aplicación primordial de la base de datos puede ser:
 - 1.3.1. Hacer de los clientes conocidos y asequibles.
 - 1.3.2. Satisfacer a los clientes.
 - 1.3.3. Reconocer y apreciar a los clientes.

- 1.3.4. Segmentar la base de clientes de acuerdo con la frecuencia y volumen de compra y ocasiones de empleo.
- 1.3.5. Adaptar los programas de marketing a las necesidades de cada cliente.
- 1.3.6. Generar perfiles estándar de clientes que guíen los procedimientos actuales de marketing.
- 1.3.7. Dar pautas para el desarrollo de productos complementarios.
- 1.3.8. Apoyar las operaciones de servicio al cliente.
- 1.3.9. Identificar clientes potenciales por medio de la guía de los perfiles establecidos por la base de datos.
- 1.4. Variables que se tomarán en cuenta.
- 1.5. Los usuarios de la base de datos.
- 1.6. Dónde se puede obtener la información.
- 1.7. Equipo que obtendrá la información.
- 1.8. Herramientas a utilizar para relevar datos.
- 1.9. Tiempo que tardará en desarrollarse.
- 1.10. La inversión en el desarrollo de una base de datos, que comprende:
 - 1.10.1. Inversión en el equipo de computación necesario.
 - 1.10.2. Inversión en el software que procese los datos y permita una ágil administración de la información. Este software debe ser confiable y de fácil uso.
 - 1.10.3. Enlaces de comunicación entre estaciones de trabajo.

1.10.4. Personal para relevar la información.

1.10.5. Capacitación del usuario.

1.10.6. Diseño de programas analíticos.

1.11. Prueba de la efectividad de la base de datos.

2. ***Decisión sobre el desarrollo o ampliación de la base de datos.*** Este paso consiste en determinar si la base de datos que se desarrollará se la hará con información nueva o en base a información que la empresa ya tiene o simplemente se aumentará la información que se tiene disponible. El valor de la información de una base de datos puede aumentar si se añade información. Existe cuatro tipos de información en los que se basa un archivo de clientes y en el que se puede ampliar:

2.1. *Información declarada.* Información básica provista por el mismo cliente.

2.2. *Información implícita.* Esta información se hace en base a las suposiciones que la empresa hace de los clientes. Por ejemplo, los clientes que tienen ingresos altos y viven en ciudadelas exclusivas es posible que tengan más de dos autos.

2.3. *Información superpuesta.* Información añadida de otras fuentes externas. Por ejemplo, al comprar información a otras empresas.

2.4. *Información externa.* La comparación de dos base de datos diferentes puede traer conclusiones valiosas para ampliar la información de cada cliente.

3. ***Identificación de variables de la base de datos.*** En esta etapa se escogen las variables que se tomarán en cuenta para conformar la base de datos. Estas variables, coinciden con las variables de segmentación que se mencionó anteriormente:

- 3.1. Geográficas.
- 3.2. Demográficas.
- 3.3. Psicográficas.
- 3.4. De la conducta.
- 3.5. Estas variables darán la guía necesaria para hallar la información adecuada. También se toman en cuenta variables especiales como:
 - 3.6. La frecuencia de compra.
 - 3.7. El monto gastado por el cliente, etc.
 - 3.8. Estados de cuenta y balances bancarios.

Es posible identificar una serie de variables mucho más específicas, estas pueden ser:

- 3.9. Código para cada cliente.
- 3.10. Nombre y dirección de cada cliente.
- 3.11. Nombre de quienes toman las decisiones clave.
- 3.12. Título y posiciones de quienes toman las decisiones clave.
- 3.13. Tamaño familiar.
- 3.14. Teléfonos.
- 3.15. Fecha de primera compra.

- 3.16. Fechas de todas las compras siguientes.
 - 3.17. Fecha de última compra.
 - 3.18. Frecuencia de las compras.
 - 3.19. Tiempo probable en el que vaya a requerir nuevamente el producto.
 - 3.20. Artículo o servicios adquiridos por número de identificación del artículo o servicio categoría y departamento.
 - 3.21. Canal de distribución de cada compra o punto de contacto.
 - 3.22. Artículos devueltos y servicios discontinuados.
 - 3.23. Importe de las compras.
 - 3.24. Volumen promedio de las compras.
 - 3.25. Cómo se hizo la compra. Teléfono, correo, persona.
 - 3.26. Forma de pago.
 - 3.27. Historial de deudas si las hubo.
 - 3.28. Fechas de promociones y ofertas hechas al cliente y respuestas del cliente a esas promociones y en que fecha las respondió.
 - 3.29. Información general generada por interacciones con la compañía.
 - 3.30. Hábitos sobre los medios de comunicación.
 - 3.31. Actividades preferidas.
4. ***Diseño de base de datos y equipo a utilizar.*** En esta etapa se procede a realizar el programa donde se recopilará la información de los clientes y los programas que permitirán analizar la información obtenida. La forma en que se diseñará el programa y el equipo que sostendrá la estructura de información

es fundamental. Esto afecta la flexibilidad y la facilidad de actualización de la base de datos, también afecta la comprensibilidad de la estructura del archivo.

Pueden haber dos tipos de estructuras:

- 4.1. *Plana o secuencial.* En un archivo plano, todos los registros de clientes tienen la misma longitud, ya que el número de campos es el mismo.
- 4.2. *Relacional.* En este tipo de estructuras es posible vincular entre sí un número de archivos de base de datos físicamente individuales. Cuando se ingresa nueva información, solo se debe relacionar el archivo que contiene la información nueva con la base de datos principal.

El equipo es una parte importante para el manejo de la base de datos, porque la memoria disponible, la velocidad de lectura y la adaptación de tecnologías de computación, harán de la base de datos una herramienta más funcional. El software puede ser comercial, como ejemplo tenemos Acces de Microsoft, Fox Pro, etc. En el caso de aplicaciones más personalizadas se requiere de un paquete más avanzado y a la medida de las necesidades de la empresa.

5. ***Obtención de Información.*** Con la ayuda de formatos de recopilación de información se procede a relevar la información necesaria para completar la base de datos. En esta etapa se contacta a los clientes actuales y potenciales y se le hace una serie de preguntas con el afán de obtener la mayor cantidad de información posible. Así mismo, se procura obtener información sobre cuentas bancarias, tarjetas de crédito, de manera que se pueda conocer sobre el

estado financiero de cada cliente. Existen maneras de recabar la información sin necesidad de realizar estudios especiales. Cualquier contacto que tenga la empresa con el cliente es una buena opción para obtener información. Por ejemplo, las empresas de servicios tienen una ventaja, ya que para adquirir sus servicios utilizan formularios. Lo único que tienen que hacer es extender un poco el formulario. Otras oportunidades se encuentran en las encuestas de satisfacción del cliente.

6. ***Edición de información.*** En esta etapa, el equipo debe corregir la información obtenida, revisar errores, confirmar datos y asegurarse la veracidad de cada uno de los datos dados por el cliente.
7. ***Ingreso de la información.*** En esta etapa la información recabada es ingresada al programa. Este es un proceso largo, pero necesario. Ya sea que se esté ampliando la base de dato o realizando una nueva, es necesario tener mucho cuidado al ingresar la información.
8. ***Estratificación de los datos.*** En esta etapa se analiza la información ingresada y obtenida. Así mismo, se realizan los análisis por medio del cruce de la información obtenida. Es decir, se realizan segmentaciones dentro de la cartera de clientes por demografía, psicografía, estilos de vida, etc.
9. ***La ética de la información.*** Cuando hablamos de información sobre clientes, hablamos de información sobre personas que merecen respeto a su privacidad. Los perfiles específicos deben ser protegidos del mal manejo a fin de evitar molestias a los clientes. Es necesario que las empresas que obtengan

información de sus clientes lo hagan con la autorización de ellos y por las vías legales para preservar no solamente la buena imagen de su empresa y sus ventas, sino el bienestar de sus clientes. Así mismo es necesario que se diseñen políticas de manejo de información. Este restringiría el uso y manejo de esta información protegiendo no solo los intereses de la empresa sino los de sus clientes.

10. **Análisis ABC.** Este análisis permite a la empresa a identificar el tipo de cliente que tiene en su base de datos. La clasificación de los clientes responde a los siguientes criterios:

10.1. El status del cliente. Es decir si es cliente regular, irregular o perdido.

10.2. La fidelidad del cliente. La cantidad de años o el tiempo que lleva siendo cliente de la empresa.

10.3. La tasa de uso del producto o servicio. Es decir, cuántas veces en un período de tiempo el cliente utiliza el producto. Asimismo el nivel de gasto que hace el cliente por cada compra.

10.4. En base a estas variables se desarrolla una clasificación que le asigna un nivel al cliente que determinará como se llegará al cliente o que se desea comunicar a determinado cliente. Una ayuda para realizar esta clasificación puede hacerse por medio de una matriz que muestra los clientes y las variables que permiten la clasificación:

GRÁFICO 6-3. ESQUEMA DE ANÁLISIS ABC

	<i>Cliente A</i>	<i>Cliente B</i>	<i>Cliente C</i>
<i>Status del cliente</i>	clientes regulares	clientes irregulares	clientes perdidos
<i>Fidelidad del cliente</i>	cliente desde hace mas de 3 años	clientes con no mas de 3 años	cliente con menos de 1 año
<i>Tasa de uso</i>	Compra mayor a \$1000	Compra entre \$1000 y \$500	Compra menor a \$500

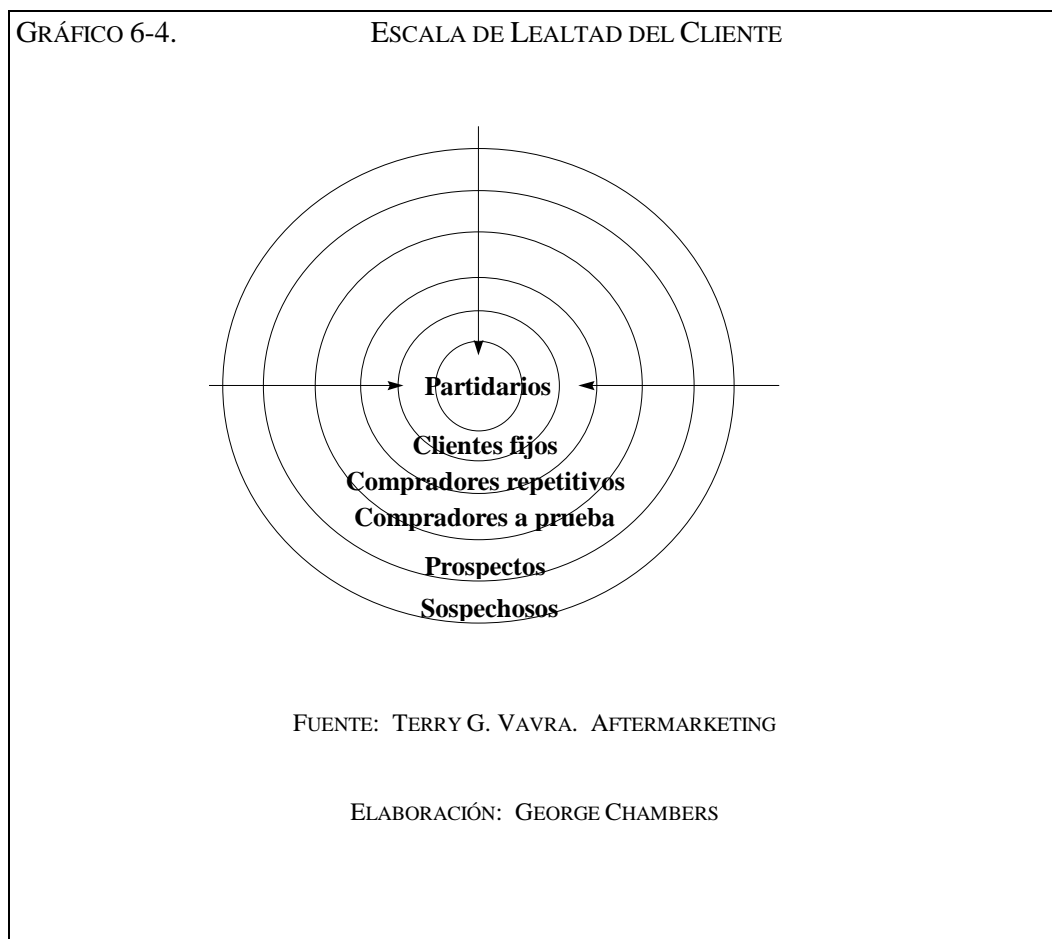
Fuente: Propia

Elaboración: George Chambers

El orden de estas variables puede cambiar según las prioridades de la empresa. Es muy claro que a cada tipo de cliente se le dará un trato diferenciado con el afán de maximizar la satisfacción de cada cliente. Una empresa que tiene este tipo de clasificación enviará a su cliente A información de nuevos productos y servicios y seguramente dispondrá de un canal de comunicación exclusivo para estrechar la relación. Este es el caso de los bancos que en su afán de mantener a su cliente informado pone a disposición un servicio on-line de información del mercado, estados de cuenta y disponibilidad de efectivo. En el caso de los clientes del nivel B, la atención es lo más importante, la información mensual de estados de cuenta a su domicilio y la visita de agentes bancarios para procurar que ese cliente pase del nivel B al C, ya sea por la adquisición de más productos, o simplemente para mantener su estado. Luego los clientes del nivel C que merecen una especial atención personalizada que podría constar desde cartas firmadas personalmente por el presidente del banco, hasta llamadas telefónicas del equipo de telemarketing y visitas

de la fuerza de ventas con el afán de lograr que vuelva a abrir su cuenta en el banco. En fin, esta clasificación facilita el curso de las acciones a tomar y permite organizar de una forma más sistemática el flujo de información o la premura con la que se la dirigirá a cada grupo de clientes.

Existe por otro lado una escala de lealtad de los clientes que puede ser utilizado por empresas como base para diseñar tácticas diferenciadas para cada grupo de clientes:



Cada nivel puede describirse de la siguiente manera:

- Sospechosos. Son todos los clientes en potencia.

- Prospectos. Individuos que han oído sobre el producto pero no han adquirido el producto o servicio.
- Compradores a prueba. Aquellos que compran por vez primera y reservan su juicio sobre la experiencia.
- Compradores repetitivos. Compradores que están comprando de nuevo y empiezan a comprometerse con el producto.
- Clientes fijos. Personas que adquieren varios productos o servicios a lo largo de un período de tiempo y escogen sus marcas sobre las de la competencia demostrando su lealtad.
- Partidarios. Clientes que adquieren la marca y la recomiendan a su entorno.

La idea es que el encargado del programa intente llevar a los clientes al nivel central. Este es el nivel ideal de relación que debería tener toda empresa con el cliente. Esta escala podría ayudar a determinar el tipo de comunicación que cada cliente puede recibir y lograr que los propios clientes sean medios para promocionar el producto.

Es claro que el conocimiento del cliente llevará a la empresa a diseñar estrategias que permitan mejorar su comunicación con el. Así mismo, la satisfacción de ellos mejorará y por ende sus compras. Las empresas actualmente están conscientes de la importancia de tener información del cliente, pero no utilizan esta información de manera que puedan sacarle el mejor provecho. En el nuevo milenio, ninguna empresa podrá exonerarse de la utilización de tecnologías de información, ya que muchas están entrando ahora en una etapa donde la comunicación con el cliente a través de una base

de datos avanzada será el pilar operacional para realizar negocios no solo a nivel local sino internacional.

6.2. El plan de acción

El plan de acción se divide en dos pasos importantes:

- La elección de medios
- La gestión de contactos

6.2.1. Elección de medios

No existe una regla universal para elegir los medios más adecuados para cada caso. La elección adecuada de medios o la mezcla optima de comunicación esta diseñada en función de la estrategia. Por otro lado, la elección se basa no en un proceso de selección, sino en parámetros que permitan escoger las más adecuadas. Entre ellas podríamos mencionar²⁷:

- *Reconocimiento del cliente.* Es necesario que los clientes conozcan la oferta atrayendo su atención. Es necesario escoger medios que disminuyan el ruido provocado durante el proceso de comunicación. Así mismo, debe diferenciarse y superar a la competencia.
- *Suministrar la información necesaria.* La información que deseamos que llegue a los clientes debe ser suministrada de manera eficiente. Así mismo debe permitir al

²⁷ Ernan Roman. Mercadotecnia Directa Integrada. Técnicas y Estrategias para el éxito. Capítulo 3, pág. 36. Editorial Mc Graw Hill.

cliente tomar una decisión o que genere en el un sentimiento o pensamiento positivo para la empresa.

- *Acción continua.* El medio elegido debe generar en el cliente la acción más favorable para la empresa. El medio debe ser lo suficientemente adecuado para generar una comunicación continua en el cliente. Se busca no solamente un contacto o una venta, sino una relación al largo plazo. Es así que al evaluar el medio a utilizar, se debe tomar en cuenta si permite desarrollar una relación duradera con el cliente.
- *Enfoque selectivo.* El medio a utilizar debe ser el apropiado para llegar al cliente al que está enfocado el programa. Es decir, si el programa está enfocado a comunicarse con clientes que tengan ingresos mayores a 10 millones, entonces, el medio debe llegar adecuadamente a ese segmento de mercado sin inconvenientes una vez identificados.
- *Costos.* Así mismo, se debe realizar un análisis que demuestre que el medio para llegar al cliente genera rentabilidad o es efectivo en función de los costos o la inversión.

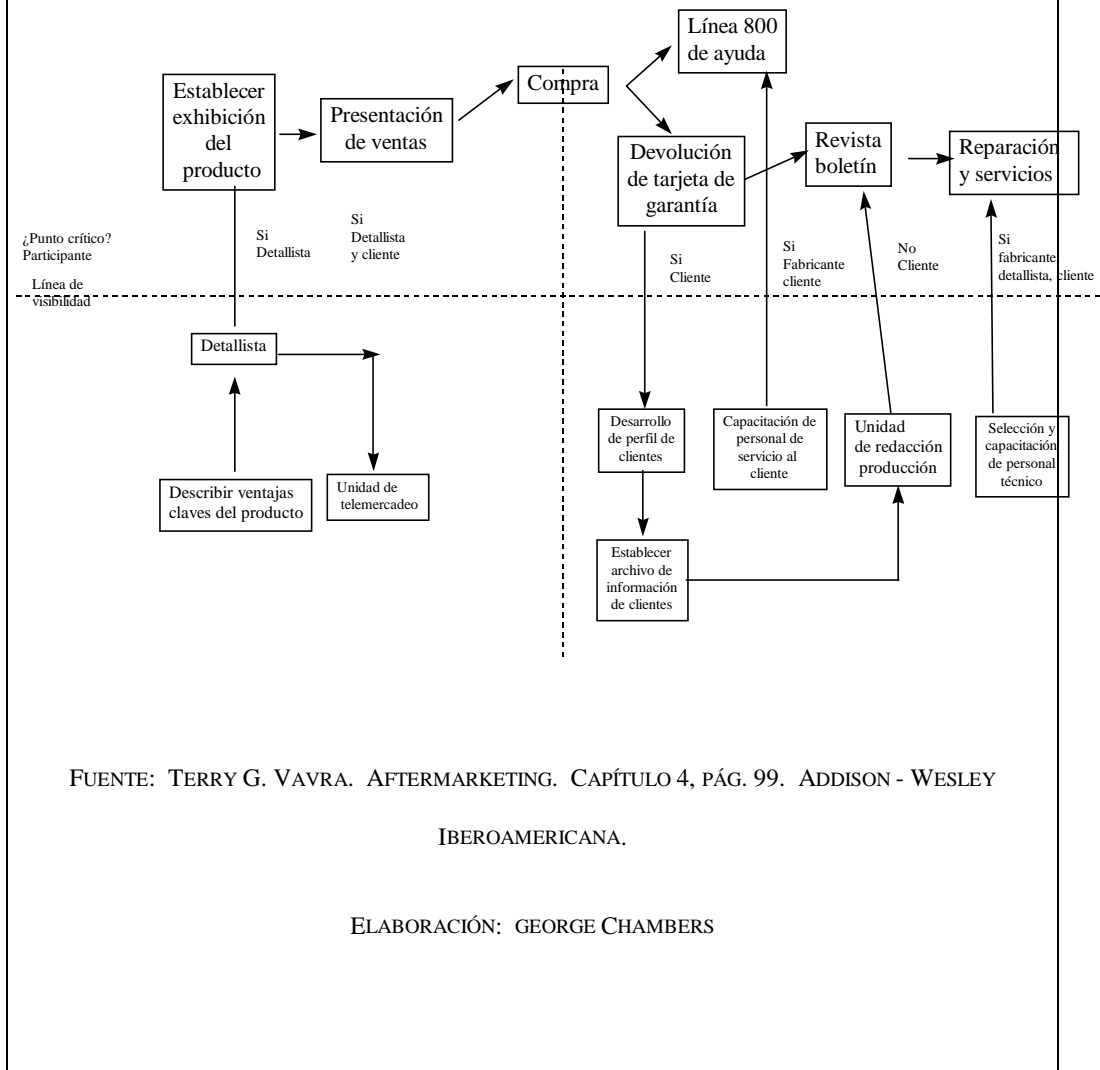
Cada uno de estos puntos nos permite evaluar la efectividad de cada medio a utilizar. Es decir comparamos las características del medio a evaluar con estos puntos. Una vez realizado esto, será más sencillo determinar que medios utilizar para comunicarse con el cliente.

6.2.2. Gestión de contactos

Al haber evaluado qué medios se usarán para llegar a los clientes, es necesario programar el momento en que cada una de ellas entrará en acción. El contacto con el cliente se ha vuelto un tema muy delicado en la empresa, especialmente si de este contacto dependerá que el cliente se mantenga en la lista de compradores frecuentes de la empresa. Para identificar todas las actividades involucradas en el contacto con el cliente se propone una herramienta que permita identificar cada una de ellas. Esta herramienta permite identificar y ayudar a manipular las interacciones con el cliente independientemente de lo que se venda, sea servicio o producto. Este podría ser la base del programa, debido a que este esquema permite identificar los pasos por los que pasa el cliente al ponerse en contacto con la empresa y después de haber realizado la compra. Para planificar un proceso de interacción con el cliente es necesario tomar en cuenta el proceso por el que pasa el cliente para adquirir el producto servicio, obtener información de la empresa, obtener los servicios varios o adquirir por primera vez la marca.

GRÁFICO 6-5. Plan de Proceso de Mercadeo para un electrodoméstico

pequeño



FUENTE: TERRY G. VAVRA. AFTERMARKETING. CAPÍTULO 4, PÁG. 99. ADDISON - WESLEY

IBEROAMERICANA.

ELABORACIÓN: GEORGE CHAMBERS

El gráfico anterior puede diseñarse siguiendo tres pasos que describimos a continuación²⁸:

²⁸ Terry G. Vavra. Aftermarketing. Capítulo 4, pág. 97. Addison - Wesley Iberoamericana.

1. **Identificar.** Las funciones principales requeridas para producir y distribuir un producto o para ofrecer un servicio. En este paso se especifica el área responsable dentro de la empresa encargada de fabricar el producto o proveer el servicio. Así mismo se diseña el ciclo del servicio del cliente, identificando los momentos de verdad.
2. **Representar.** Cada relación a lo largo del tiempo y la secuencia de cada actividad, tanto del cliente como de la empresa. Cada área con su respectiva tarea se la ordena de manera secuencial en el tiempo, así como la experiencia del cliente con la empresa. Así se tendrá conocimiento del momento en que cada área entra en acción y si se pone en contacto con el cliente o no.
3. **Especificar.** Cuál es el margen de error permitido que no afectará negativamente al desempeño y no producirá percepciones negativas en el cliente. Cada tarea tiene normas de calidad que deben ser respetadas. Así mismo, cada actividad tiene cierta tolerancia a los errores. Es necesario conocer cual es la tolerancia que cada actividad que realizan las áreas involucradas, de manera que esta se minimice o se elimine.

En el gráfico anterior el plan tomó en cuenta:

- Toda interacción del personal con el cliente. Es decir, todos los momentos en que el cliente se pone en contacto con la empresa, desde el momento previo a la compra del producto, cómo debe presentarse el producto, qué área o personal están a cargo de su presentación, cómo debía venderse, qué métodos se usarían. Así mismo, se tomó en cuenta cuando debían recopilar información del cliente y en

que momento debía ser informado. Por último también se planificó el contacto post venta con el servicio técnico.

- Cada una de estas interacciones se ordenan temporalmente de izquierda a derecha. Siguiendo el proceso de compra del cliente y los pasos posteriores a ella, se podrá atender todas las necesidades del cliente. Este plan se divide en mínimo dos zonas, una visible para el cliente (en lo que el participa) y otra invisible para él (y en los que no).
- Los puntos críticos o momentos críticos donde existe mayor propensión a cometer errores. Si cualquiera de estos puntos falla, la percepción positiva que tiene el cliente sobre el producto o servicio se empaña y puede dificultar la toma de decisiones.

Es necesario determinar la flexibilidad de error de los puntos críticos, de manera que los encargados del proceso se concentren en los puntos más prioritarios o que permitan un mínimo de error.

6.3. El presupuesto

El presupuesto de comunicación es una parte delicada del proceso. Generalmente para las grandes empresas existen reglas que determinan el porcentaje de las ventas, de los costos fijos o de las utilidades que se asignará para la publicidad o comunicación. En algunas empresas simplemente asignan la cantidad que creen que pueden pagar. Esto es de muchas maneras a largo plazo insostenible, ya que se pueden perder oportunidades por un lado si no se invierte lo necesario por un lado o

se puede desperdiciar si se invierte demasiado. Luego este porcentaje del presupuesto general se lo asigna a alguna agencia de publicidad que maneje las comunicaciones de la empresa.

El presupuesto debe ser fijado de manera que permita alcanzar objetivos y metas. El método de objetivo y tarea, requiere que los objetivos y las metas de comunicación sean establecidos con anterioridad. Así mismo es necesario determinar las tareas que se llevarán a cabo para alcanzar estas metas y por último se requiere determinar el costo de cada una de estas tareas. Si sistematizamos esto en un proceso obtendríamos lo siguiente:

Identificación de actividades a llevarse a cabo.

Evaluación de los costos por actividad.

Elaboración del presupuesto de caja.

Según el cronograma de actividades, cada mes tendrá su respectiva inversión. Esta inversión puede ser recuperada al calcular los ingresos por retención de los clientes.

El presupuesto permite determinar metas y optimizar los recursos con los que se cuentan.

6.4. Medición de los resultados alcanzados

Esta es una parte compleja del programa ya que los resultados que se esperan al implementar un programa de comunicación es de orden conductual. La respuesta que se espera recibir al enviar un mensaje de venta, es la compra o no compra por parte del cliente. Pero hay que ir mucho más allá. En este caso, lo que se desea saber es si

el cliente sigue satisfecho o no. Esto al largo plazo llevará a la compra. La medición de la satisfacción del cliente se va a fundamentar en si la percepción de la clientela ha mejorado, sigue igual o ha empeorado después de llevar a cabo el programa. Como se dijo anteriormente, el proceso es circular y toda acción que lleve a cabo la empresa, debe ser sometida a revisión de manera que siempre sea la opción más óptima.

El elemento principal para medir los resultados se encuentra en la base de datos. En ella se debe registrar cada uno de los movimientos realizados por el cliente. Para saber si la comunicación ha tenido éxito, hay que determinar si la conducta ha sufrido algún tipo de variación.

Cómo se lo estudió anteriormente, al enviar mensajes, esperamos que estas tengan ciertos efectos. Es decir, que estas capten la atención del público, susciten su interés y los motiven a realizar alguna acción. Anteriormente, la mejor forma de medir las respuestas, era a través de entrevistas, donde se indagaba acerca de ideas, percepciones, actitudes.

Lo que busca la empresa es una compra, lo que podríamos llamar transacción. Al registrar otro tipo de respuesta, como una llamada, visita, carta, o interrogante, llamamos a esto transacción parcial. Tal vez no hubo compra, pero ciertamente hubo interés, o contacto, el cuál hay que aprovechar y registrar. Si la reacción no puede medirse, pasamos al siguiente nivel denominado relación con la marca. Es decir, que el cliente de alguna manera tiene relación con la marca, ya que la ha adquirido anteriormente. Esto nos indica que existe una oportunidad con el cliente que no hay que desaprovechar. Si no existe relación mensurable con el cliente, el próximo paso

se orienta a medir la actitud del cliente. Es decir, que piensa o que ha percibido. La medición está enfocada a tratar de medir la conducta a la conducta de compra. Es decir, tratar de medir la compra, la actitud, la percepción u opinión acerca de la marca.

Lo que intentamos hacer es medir una conducta que se aproxime a la conducta real. Esto nos indica que debemos desplazarnos de una conducta mensurable a una respuesta en lo posible mensurable. Es decir, si el contacto fue a través de la fuerza de ventas o las herramientas de mercadeo directo, la conducta inmediata debe ser la compra o recompra de productos. Si fuese un evento especial, la conducta debe ser la asistencia al evento. Si fuese una ventana de internet, la conducta debería ser la visita de usuarios. Como el objetivo en la conducta que se desea están establecidos, la medición es un hecho dentro del plan de acción.

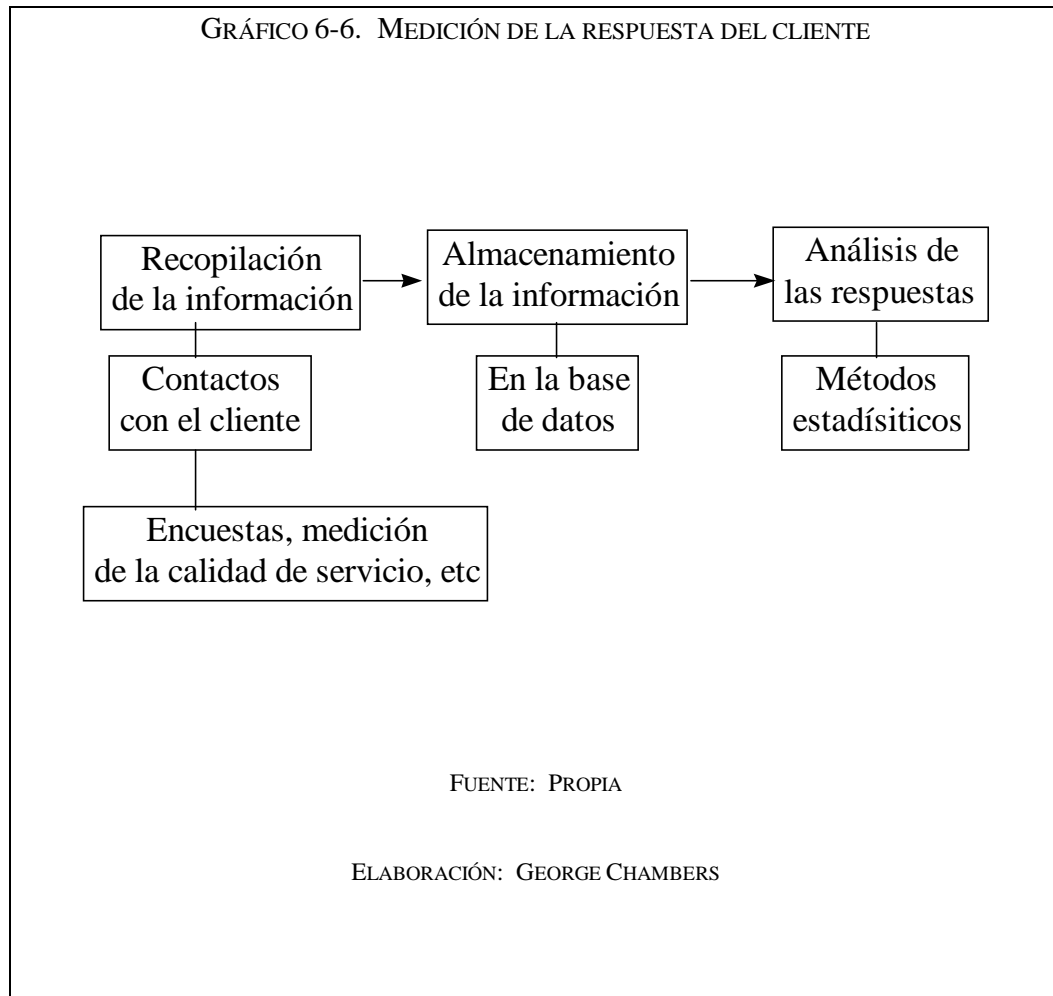
Para poder medir los efectos de la comunicación sobre los clientes, hay que tomar en cuenta todos los elementos de la marca que comunican. Desde el empaque, la infraestructura, comentarios de los directivos o comentarios de la prensa. Entonces hay que eliminar toda comunicación negativa sobre la marca y afinar lo positivo, para así llegar a una conducta favorable.

La medición debe ser un proceso continuo, ya que el impacto del programa de comunicación será al largo plazo y no en un momento específico del tiempo. Es preciso observar la conducta y respuesta del cliente a través del tiempo, para ver si no ha sufrido alguna alteración. Además las respuestas que van a dar los clientes van a

ser variados. Es decir, que no solo va a ser una determinada actitud, sino una serie de respuestas que atañen a varias dimensiones.

A través del modelo de planeación se ha planteado la base del proceso de medición. El modelo se construye sobre la segmentación conductual que está en la base de datos. Esto nos da el apoyo para incorporar la información a la base de datos.

Primero se desarrolla segmentos de mercado en la base de datos. Luego se desarrollan programas de comunicación sobre cada uno de los segmentos de manera que se influye en la conducta de cada segmento. A continuación se miden los resultados, que se incorporan a la base de datos. Esta información va a contribuir a mejorar la segmentación y a especificar los perfiles de cada cliente o grupos de clientes.



Este enfoque circular de comunicaciones da inicio este proceso de medición. La idea es registrar en la base de datos cada respuesta mensurable de los clientes. Las respuestas pueden variar, pero dependerá del programa y de las diversas maneras que se le de al cliente para poder contactarse con la empresa. Existen tres pasos que se deben seguir al momento de realizar las mediciones:

6.4.1. Recopilar la información

En este paso se debe tomar en cuenta dos tipos de recopilaciones de información:

- Las que van de la mano con los puntos de contacto con el cliente. Esto indica que cada contacto que la empresa realizó con el cliente debe ser medido. Es decir, si el cliente se reunió con un agente vendedor, cuáles fueron los resultados de la reunión y las observaciones importantes que hizo.
- Las que se hacen después de que la empresa se ha contactado con el cliente. Esta medición consiste en todos los métodos que la empresa conoce de encuestas, entrevistas y grupos focales. Aquí pueden utilizarse herramientas como medición de la calidad del servicio o los mapas perceptuales.

Es importante mencionar que siempre habrá una respuesta por parte del cliente, especialmente si se induce al cliente a que genere una respuesta.

6.4.2. Incorporar la información a la base de datos

En esta etapa toda la información que ha sido recopilada después del contacto y en los estudios o mapas perceptuales, se incorpora a la base de datos. Como se mencionó anteriormente, esta información permitirá mejorar los segmentos de la base de datos y especificar los perfiles de cada segmento.

6.4.3. Analizar la respuesta

La última parte del proceso es la medición de la respuesta del cliente. No solo se debe recopilar y almacenar la información, sino que debe ser analizada para poder actuar de manera proactiva. La cantidad de datos acumulados, deben ser fragmentados en pequeños grupos que puedan ser analizados por separado. Por ejemplo, la información recopilada por la fuerza de ventas debe ser analizada por

separado de la información recopilada por el equipo de telemarketing. Así mismo, esto debe ser comparado a fin de comprobar la eficiencia de ambas herramientas.

Existen diversas maneras de realizar la medición de las respuestas con el fin evaluar la efectividad del programa de comunicación. El proceso de medición debe ser inherente al programa y debe aportar nueva información para desarrollar nuevas estrategias.

6.5. Implementación de la estrategia en PRONACA

PRONACA, al procurar ampliar su cobertura de mercado, debe fortalecer su relación con los clientes actuales, a fin de ganar la preferencia del producto de parte de los clientes haciendo más difícil la entrada de competidores. Para ello la empresa realizará un programa del cual se presenta el siguiente bosquejo:

6.5.1. Desarrollo de la base de datos

Como se indicó anteriormente el desarrollo de la base de datos comprende un proceso completo. En el caso de la empresa PRONACA, esta ya tiene una base de datos que les permite registrar información básica del cliente, sus niveles de compras, su estado crediticio. Además esta información les permite darle un estatus al cliente.

La información que comprende esta base de datos es la siguiente:

1. Razón Social
2. Tipo de Cliente
3. Nombre del propietario
4. Nombre del administrador

5. Dirección
6. Teléfono
7. Horario de atención.
8. Tiempo en el mercado
9. Tipo de negocio
10. Tipo de equipo que posee
11. Número de Items
12. Cantidad de productos cárnicos adquiridos semanal en promedio
13. Cantidad de productos cárnicos adquiridos la última vez.
14. Días de atención.
15. Hora de reparto

Esta información le permite a la empresa ofrecer al cliente un mejor servicio. Además, según el nivel de compras, la cantidad de items que tiene en exposición y su nivel de compras promedio, la empresa le otorga crédito y apoyo para que la salida de su producto sea más ágil y rentable.

6.5.2. El plan de acción

Lo que se desea lograr es que el punto de venta tenga mayor conocimiento sobre el producto. Su venta y manejo. Adicionalmente se desea que el punto de venta pueda llegar a su cliente dándole una mejor atención. Entonces la mejor manera de lograr esto es mediante la capacitación de los puntos de ventas.

Las acciones a tomar son las siguientes:

1. *Diseñar un programa de capacitación.* Este programa debe ser impartido de manera que se transmitan a los puntos de venta habilidades y conocimientos que no solo permitan mejorar la atención al cliente, sino mejorar los ingresos. El propósito de este programa es fomentar la relación con los diferentes tipos de clientes para así llegar a una relación de sociedad. Los objetivos de este programa son:

- Mejorar la atención al consumidor final, para lograr un impulso a las ventas.
- Mejorar el grado de involucramiento de la empresa con el cliente.
- Generar fidelidad en el cliente mediante el apoyo a sus actividades de negocios.

Este programa se desarrollará en varias fases:

- La primera fase comprende la preparación de clientes que generen la mayor cantidad de ventas en cuanto a temas como: productos, normas de calidad y en última instancia técnicas de ventas, merchandising y servicio al cliente.
- La segunda fase comprende el desarrollo de charlas financiadas por el cliente, pero impartidas a bajo costo. En estas charlas que se impartirán solo dos veces al año, se pretende mejorar básicamente la relación de la empresa con el cliente. Así mismo generar en el cliente la sensación de sentirse apoyados en sus actividades.

Según las necesidades del cliente, se procurará a futuro incrementar las charlas sobre otros temas.

2. *Proveer un manual de manejo de producto.* Este manual procuraría recopilar procedimientos para el manejo, almacenamiento y presentación de los productos de la empresa. Así mismo cuáles deberían ser las condiciones de higiene, la importancia de no romper la cadena de frío, la temperatura a la que debe almacenarse el producto y su manipulación. Este manual tiene los siguientes objetivos:
 - Mantener la calidad del producto en el punto de venta.
 - Mejorar la calidad del producto que se entrega al consumidor final
3. *Llevar a cabo el seguimiento por medio de los vendedores.* El seguimiento a los puntos de venta es fundamental. El rol del vendedor como contacto entre la empresa y el cliente es importante ya que este ha sido el encargado de proveer los conocimientos al cliente sobre el producto y la empresa. Además ha sido encargado de mantener y mejorar la relación con el cliente. Actualmente el vendedor tendría el rol de instructor de los puntos de venta, así como encargado de realizar seguimiento a las ventas del producto, con el fin de monitorear los avances del programa.
4. *Darle atención continua por medio de la atención telefónica.* El propósito de este paso es el de dar apoyo al cliente en lo referente a horas de envío, reclamos, pedidos especiales. El vendedor se encarga de realizar los pedidos, pero la atención telefónica se encargaría de brindarle apoyo en sus quejas y problemas urgentes.

Este bosquejo procura reunir los elementos principales de un programa de comunicación para mejorar la satisfacción del cliente. Al corto plazo procura ganarse la confianza de los clientes, al mediano plazo procura mejorar la relación con los clientes y al largo plazo desarrollar sociedades que permitan mantener el liderazgo de la empresa. Todo mediante la buena comunicación entre el cliente y la empresa.

7. La Comunicación dentro de la Empresa

La comunicación con el cliente tiene varios componentes importantes. El conocimiento del cliente, las herramientas para comunicarse con ellos, el acto mismo de comunicación y sus diversas formas de actuar y la manera en que la empresa mide y registra sus respuestas y reacciones.

Una vez realizado eso, existe un proceso que se cumple antes y paralelamente al proceso de comunicación de la empresa al cliente. Es decir, ¿qué sucede cuando dentro de la empresa no se conoce completamente lo que se debe decir al cliente o cómo se lo debe decir y la importancia de que la imagen de la empresa se refleje en cada uno de los que conforman la empresa?. Así mismo, que pasa cuando dentro de la empresa la comunicación entre el personal y los departamentos no es eficiente. Los errores y problemas serán el plato común en la organización y el mayor perjudicado será el cliente externo. La comunicación organizacional y el saber desarrollarla de manera que este facilite las actividades organizacionales se mejoren son temas de gran importancia.

Es necesario determinar lo que significa e implica la comunicación organizacional:

La comunicación organizacional es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. La comunicación organizacional estudia el flujo de mensajes entre las organizaciones²⁹.

Así mismo podríamos definirla de la siguiente manera:

²⁹ Gerald Goldhaber. Comunicación Organizacional. Editorial Diana Técnico.

*Conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos externos e internos*³⁰.

Ambos conceptos tienen diferentes perspectivas. El primero toma a la comunicación como una serie de flujos sin ningún tipo de orden específico, mas bien como algo espontáneo. El siguiente indica que la comunicación interna puede dirigirse y planearse con miras a mejorarse. En suma ambas concepciones tienen razón, ya que la comunicación dentro de la empresa es un flujo informal y desordenado, pero que puede ser manejado dentro de una tónica y contexto que genere resultados positivos con beneficios tangibles. Ambas concepciones aportan ideas que nos permitirán desarrollar el contexto de este capítulo. La comunicación organizacional apoya a toda comunicación realizada hacia el cliente.

7.1. Objetivos de la comunicación interna

Entre los objetivos básicos de la comunicación interna, podemos mencionar:

- Mejorar la satisfacción de los clientes externos mediante la satisfacción y motivación de los clientes internos.
- Integrar al empleado en los objetivos de la empresa. Esto implica que debe hacerse sentir como suyos los logros y éxitos de la compañía. La buena comunicación existente en ella vendrá de la alineación de los objetivos empresariales con el resto de los niveles y estructuras organizacionales. Es así que desde el primer momento en que ingresan los aspirantes a empleados se debe

³⁰ Ricardo Homs Quiroga. La comunicación en la empresa. Capítulo3, pág. 61. Editorial Iberoamérica.

comunicar el rumbo de la empresa y su cultura. Así mismo, esto es importante si se debe mantener el camino en los que ya tienen un buen tiempo en la compañía. Esto es, que no pierdan el rumbo y el sentido de su trabajo.

- Mejorar la productividad del empleado y la calidad de producto y servicio. Disminución de margen de error, eficiencia al solucionar los problemas de los clientes, concientización del valor de cada cliente, todo esto forma parte de la importancia de generar canales de comunicación en la empresa.
- Crear un clima de comprensión entre los que representan a la empresa y los trabajadores. Es necesario que cada uno de los empleados se sienta tratado con empatía y que se sienta comprendido en cada situación en que se encuentre. El individuo requiere ser tratado como individuo.
- Generar lealtad a la empresa. Lo que generará compromiso para el cliente. Esto es un resultado al largo plazo, pero es lo que se logra cuando la comunicación, las actitudes y acciones congruentes se llevan a cabo. Al punto de que puede generarse una actitud favorable de parte de los familiares de los empleados. Es más sencillo que el empleado sacrifique días feriados y fines de semana para dárselo a la empresa. Cuando no hay buena disposición de parte de la familia del empleado hacia la compañía, mina lentamente cualquier buena disposición hacia la empresa.
- Incentivar la participación del personal en las actividades de la empresa.
- Permitir la pronta y fácil integración de nuevos elementos sin conflictos ni problemas.

- Disminuir la rotación de personal. Es más difícil que un empleado bien integrado a la empresa se separe de ella que uno que no se siente parte de ella.

7.2. *Importancia de la comunicación Interna*

Las empresas pequeñas generan canales de comunicación muy eficientes, ya que existen pocas personas generalmente trabajando en un solo ambiente. Así mismo el rostro de la empresa para los empleados tiene un rostro, el dueño de la empresa. La comunicación se genera de manera natural y existe comprensión entre ambas partes. Esto es debido a que el dueño de la empresa interactúa con los demás empleados, comparten el día a día de la empresa y sus problemas no solo de trabajo sino personales y familiares. Esto mejora los canales de comunicación que de alguna manera permite ofrecer un mejor servicio, ya que todos están enterados de lo que pasa.

Cuando la empresa crece, existe menos contacto entre la cabeza y los subalternos. Esto no debería obstaculizar la comunicación, pero en ciertos casos, es posible que llegue de manera distorsionada si no se han generado canales que no sean los informales. Entonces el poco contacto entre la dirección y los subalternos es el precio del crecimiento de la empresa y los intentos de creación de sindicato es un síntoma de la poca comunicación existente. La causa de que la relación entre directivos y subalternos se vuelva fría, objetiva y se esfume el afecto que prevaleció en los inicios de la empresa es debido a que se perdió el rostro humano de la compañía que inicialmente se identificaba con el rostro del dueño que convivía con los subalternos

día a día. Entonces al perderse el rostro humano, ya no se trabaja para el señor X, sino para una empresa con normas, reglamentos y un contrato colectivo. Los problemas que se generan a partir de los primeros síntomas son el mal servicio, el poco compromiso o lealtad hacia la compañía, la merma en las ventas por el pobre desempeño y en última instancia la huelga y los problemas laborales.

Por otro lado tenemos la manera en que afecta la deficiente comunicación interna a la relación con los clientes. La falta de compromiso para con la empresa genera apatía, lo que merma la calidad de servicio. Así mismo las labores de seguimiento a clientes importantes o perdidos se vuelven labores secundarias. La satisfacción del cliente depende de toda la empresa y es necesario que se genere una cultura desde los niveles más altos de la empresa.

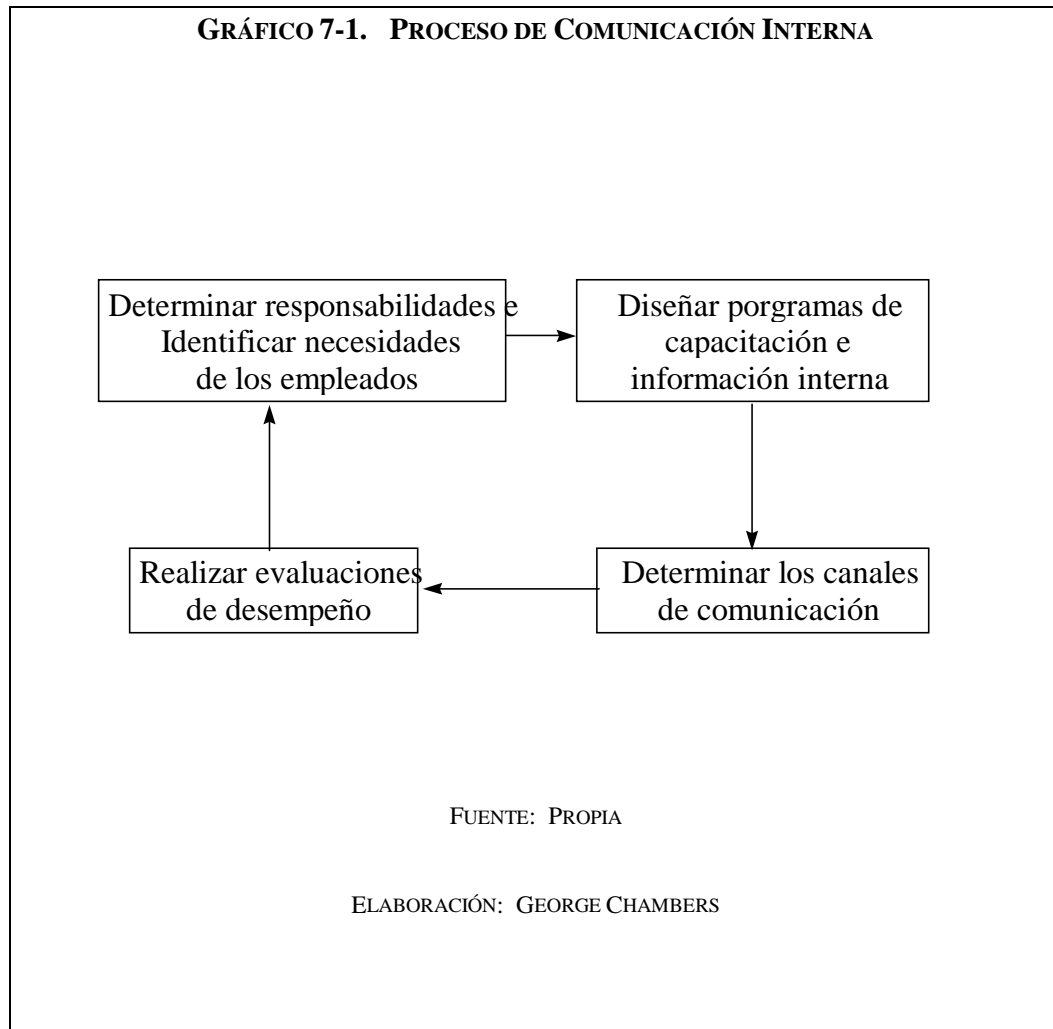
La idea es diseñar programas de comunicación internas que prevean estos problemas y permitan la consecución de los objetivos empresariales. En el caso del desarrollo del programa de comunicación para el cliente, la comunicación interna es fundamental, ya que esta se sostiene del correcto desempeño del personal, de la información que puedan proveer a los clientes y de la capacidad para solucionar sus problemas. La comunicación interna trabaja a largo y mediano plazo para evitar y corregir problemas creando actitudes positivas para con la empresa.

7.3. Organización y administración de la comunicación interna

Es importante diferenciar la información de la comunicación. La información es el proceso de envío de mensajes en su forma más simple: emisor → receptor. La

comunicación es algo más; es un intercambio de mensajes cuyo elemento fundamental es la retroalimentación capaz de cambiar actitudes y comportamientos en entes con pensamiento y criterios propios. Es decir, la información se almacena en la memoria y se une a los millones de recuerdos que tiene el ser humano. La comunicación produce acción y es capaz de cambiar el comportamiento. La una está en la otra.

La comunicación dentro de la empresa es importante hasta el punto en que al no existir tal, las operaciones que se realicen para los clientes se realizarán con una total deficiencia. El proceso a seguir para mejorar la comunicación en la empresa comienza con la determinación de necesidades y la identificación de los roles y las responsabilidades de cada uno de los empleados. De esta manera se estará en capacidad de brindar las herramientas necesarias para realizar mejor su trabajo o para que existan información en todos los niveles de la empresa. A continuación se presenta un sencillo esquema que puede seguirse para implantarse un programa de comunicación interno.



Antes de comenzar con este proceso es necesario hablar de la importancia del líder o la cabeza del proceso en la comunicación interna. Este será el que dirija los esfuerzos para mejorar la comunicación dentro de la empresa. Su rol es crucial tomando el hecho de que el líder debe ser un comunicador nato, último responsable de la satisfacción del cliente. Entonces, la cabeza de proceso, responsable de su desempeño eficiente, debe estar consciente de que si sus colaboradores no están al tanto de la filosofía de la empresa y las políticas de atención y comunicación con el

cliente, entonces los esfuerzos que realicen tanto el como sus colaboradores, no tendrán efecto alguno. Una muestra clara son los malentendidos generados cuando un cliente está insatisfecho con un producto, necesita ayuda y requiere acercarse a la autoridad inmediata. La causa es sencilla, el responsable de atender a ese cliente, no comunicó bien la solución planteada o no la sabía, porque no se la comunicaron bien. Estas situaciones podrían sortearse fácilmente si el líder capacita bien a sus empleados, les facilita las herramientas necesarias para solucionar problemas y muestra una buena disposición para sacar adelante el proceso. Una vez que el líder está consciente de esto, y lo lleva a cabo, entonces, es posible llevar a cabo el proceso de comunicación interna.

7.3.1. Determinar responsabilidades y necesidades de los empleados

Este primer paso consiste en dejar en claro cuáles son las responsabilidades de cada una de las personas involucradas en el proceso. Es importante que el líder del proceso se involucre con cada una de las personas que colaboran con él. Así mismo, es necesario que se determine las necesidades que tiene cada uno de ellos.

Hay que tomar en cuenta que existen organizaciones de muchos tamaños y que en muchas ocasiones es difícil mantener el contacto con todo el personal de la organización. Para ello se han desarrollado herramientas que además de permitir la retroalimentación, permite informar a la cabeza, los pensamientos de cada uno de sus colaboradores. En todo caso, recalamos la importancia de que la cabeza del proceso

mantenga una comunicación tal con su personal que pueda facilitar la información y la comunicación en el equipo.

7.3.2. Diseñar programas de comunicación e información interna

Una vez que se han determinado las responsabilidades de cada uno de los empleados y sus necesidades, se analizan y se procura atender cada una de ellas de manera que se supla cada una de estas necesidades y se facilite la realización de estas actividades.

Esta labor no solo la realiza la cabeza del proceso, sino también sus colaboradores y cada una de las personas asignadas como responsables de cada equipo. En el caso de que el equipo sea pequeño, algunas reuniones individuales y en grupo podrán ayudar.

En esta etapa es necesario determinar que tipo de información necesitará cada persona y grupo de personas, además de que capacitación requieren. Es importante diseñar programas para las capacitaciones y renovar la información provista.

7.3.3. Determinar los canales de comunicación interna

Una vez que se ha determinado que tipo de información necesitarán los empleados y miembros del equipo, es necesario identificar los medios de comunicación interna.

Estos medios varían según la información a distribuirse y el tamaño de los equipos.

Entre estas herramientas mencionamos las siguientes:

- Entrevista directa.
- Reuniones de asamblea.
- Encuesta de opinión.

- Buzón de sugerencias.
- Boletines especiales.
- Periódicos murales y carteleras de información.
- Publicaciones internas.
- Capacitaciones y programas de inducción para el personal nuevo.
- Capacitaciones y programas de actualización para el personal más antiguo.
- Integraciones de personal.
- Estímulos para actividades culturales, sociales y deportivas.

En fin, estos medios no solo sirven para informar o capacitar, sino que son herramientas efectivas de motivación que además contribuyen al mejoramiento del desempeño. Estos deben fomentar dos cosas:

1. *Empoderamiento*. Esta es una palabra que se ha utilizado mucho en los últimos años. Es importante que dentro del diseño de los programas de comunicación se tome en cuenta la libertad y flexibilidad que se le debe dar a cada uno de los empleados para que atienda los problemas de clientes específicos. Esto faculta a los empleados a formar parte de los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Es así que las reuniones donde las ideas, opiniones y criterios, así como quejas, se compartan y se vayan solucionando. Incluso existe compañías que le dan la facultad a los empleados de diseñar los manuales debido a que son los que mayor contacto tienen con el cliente.
2. *Trabajo en equipo*. Para lograr una producción de calidad de bienes y servicios y establecer buenas relaciones con los clientes, es importante fomentar una cultura

de trabajo en equipo, donde las áreas trabajen en conjunto y no como entes aislados unos del otro, donde incluso se generan disensiones. Esto ha llevado a una falta de cooperación entre áreas, formándose ideas de que la una le obstaculiza el trabajo a la otra. Si se desea alcanzar las metas al enfrentar la competencia, es necesario que se busque la colaboración entre el personal.

7.3.4. Realizar las evaluaciones de desempeño (retroalimentación)

En esta etapa, es necesario medir si el mensaje que la empresa envió contribuyó para mejorar el desempeño en el trabajo o con el cliente y motivar.

Existen dos maneras, una, las evaluaciones de desempeño y otra las entrevistas o conversaciones. La evaluación de desempeño, al realizarla de manera amplia, permite evaluar los resultados con el cliente y las posibles fallas que han podido cometer o porque se han dado los errores con el cliente. Es posible que estas fallas se hayan dado por algún tipo de mala comunicación.

En todo caso, una vez recopilada esta información, es necesario solucionar y evitar problemas a futuro. Estas soluciones se incluirían en la lista de responsabilidades y necesidades de cada uno de los empleados, y se irían cerrando las brechas entre el cliente, el líder y el empleado.

7.4. La comunicación con los proveedores y asociados

La comunicación con los proveedores externos y asociados, es altamente importante para la satisfacción de sus clientes. Suponga que usted es un proveedor de servicios

de reparación de automóviles y su proveedor de repuestos legítimos no le hace llegar su envío, debido a que la orden de pedido se traspapeló o se confundió con otra. Es posible que ese problema se resuelva pronto o simplemente no tenga importancia para su proveedor, pero para el cliente, eso significarán dos cosas: que su auto no estará a tiempo o que su auto tendrá fallas al no tener el repuesto original. Es necesario conservar la sinergia en estos casos, y para la mayoría de las empresas es lo suficientemente importante llevar una comunicación plena con sus proveedores al punto de tener sistemas computarizados exclusivos, entre cliente y proveedor, de manera que se eviten estos problemas.

Así mismo, la relación cordial y la motivación de ofrecer un mejor servicio no se lo establece en un mero compromiso financiero, sino en un compromiso donde se establezca la importancia del proveedor para la empresa. Esto puede irse construyendo utilizando estrategias básicas como la integración entre el personal y la directivas de ambas empresas, así como la distribución de los boletines internos. Esto no solo permite mejorar las relaciones, sino comprender las necesidades y pensamientos de cada uno. Al final, no serán dos empresas, sino una actuando con un mismo propósito: satisfacer a su cliente externo.

7.5. El manual corporativo de comunicación para el cliente

Esta podría ser la respuesta lógica a los problemas de comunicación dentro de la empresa. En este manual, no solo se incluiría la filosofía de la empresa, sino herramientas útiles para satisfacer a su cliente por medio de una comunicación eficaz.

Este manual no solo permitirá mejorar la comunicación con el cliente, sino lograr que toda la empresa asimile y comunique un solo discurso y esté en capacidad de solucionar problemas disminuyendo la disonancia cognoscitiva en el cliente. Entre los elementos básicos que podrían conformar a este manual podríamos tomar en cuenta:

- La propuesta de valor único. Donde está incluido el propósito de la empresa, su filosofía y la idea que convencerá al cliente de que la mejor decisión para el, es el producto o servicio que se provee.
- Reglamentos, estándares de calidad y políticas. Así mismo, las directrices que guiarán la calidad del servicio y la comunicación, como las herramientas necesarias para solucionar problemas.
- Políticas de manejo de marcas e imagen corporativa. Así cada uno de los empleados de la empresa conocerá los principios de uso de la imagen corporativa y manejo de marca. De esta manera se estandariza también la imagen de la empresa en todos los ámbitos.
- Las herramientas de comunicación a las que el personal tiene acceso para comunicarse con el cliente y mejorar o fortalecer la relación con el.

Es importante que en el manual consten estos tres ítems de manera que el personal esté bien informado y pueda actuar de manera efectiva.

7.5.1. La comunicación del personal al cliente. El argumento único de valor corporativo: ¿Qué hace la empresa? ¿Para qué lo hace? ¿Por qué lo hace? ¿Cómo lo hace?

Es importante que toda persona en la empresa interiorice la filosofía, las políticas y la propuesta de valor único. De esta manera será más efectiva su labor dentro de la empresa. La empresa se comunicará con el cliente de tantas maneras que es difícil identificarlas. Desde la infraestructura, la manera de vestirse de los empleados, la información que envían a los clientes, hasta lo que dicen los empleados de la empresa fuera de ella. Todo esto es comunicación y todo ello debe seguir una misma directriz. El mensaje único que debe primar en todo debe ser el resultado de un esfuerzo por procurar que la empresa mejore su relación con el cliente. Así mismo, la satisfacción del cliente interno, es de suma importancia. Sin esto, será difícil que exista una congruencia entre lo que dice la empresa, de lo que dice el personal, incluso dentro de la misma empresa.

7.5.2. Herramientas de comunicación con el cliente

Es necesario que cada empleado tenga claro que herramientas tiene a su disposición para comunicarse con el cliente. Es necesario que dentro de este manual se determine herramientas como:

- Canales de comunicación.
- Métodos de acercamiento.
- La manera de redactar cartas para comunicarse con el cliente.

- Números de teléfono.
- Diálogos con el que pueda acercarse al cliente.
- Argumentos de venta.

7.5.3. La comunicación de reglamentos, estándares de calidad y políticas

Normas de atención al cliente.

Normas de ética de atención.

Guías para solucionar problemas.

Normas de indumentaria.

Este es un tema importante para que haya una buena comunicación. Es importante que los reglamentos de atención al cliente sean claros y puedan llevarse a la práctica.

7.6. Resumen

La satisfacción del cliente depende de cada una de las personas de la empresa. Todas ellas tiene en sus manos el compromiso de satisfacer las necesidades del cliente. Para ello es necesario que se les provea de las herramientas necesarias para lograr el objetivo de la empresa.

Es importante que la comunicación dentro de la empresa se dé de manera eficiente. Sin una correcta comunicación dentro de la empresa, los programas y sistemas diseñados para atender al cliente no funcionarán de manera adecuada. El compromiso comienza desde la cabeza y es necesario que estén conscientes de su importancia.

8. Consecuencias de una comunicación deficiente

Una vez desarrollado el esquema con el cual una empresa puede mejorar su relación con el cliente a través de una buena comunicación es necesario analizar ciertos puntos que permitirán visualizar las consecuencias de una mala comunicación con los clientes. Así mismo, permitirán realizar un mejor diagnóstico para hallar soluciones.

1. Uno de los primeros contratiempos de las empresas es la disminución en las ventas debido a los altos costos del producto. Esto puede ser debido a que no se está administrando de manera eficiente los recursos de la empresa. Por otro lado es posible que el cliente no perciba al producto como una inversión debido a la mínima cantidad de beneficios que percibe. Por ejemplo, en el caso de la empresa Expocolor, es obvio pensar que los costos de los productos obtenidos serán un poco más alto allí. Pero la ventaja adicional que recibe el cliente es el servicio y el conocimiento que la empresa tiene de este para poder ofrecerle lo que necesita.
2. La insatisfacción del cliente que puede tener su fuente principal en el deficiente cumplimiento de las expectativas con respecto al producto, el servicio o la empresa.
3. La mala imagen del producto, servicio o empresa. Es muy importante ir reforzando la imagen que se desea que el cliente tenga de la marca, de manera que no halle otro sustituto en el mercado.
4. La infidelidad, originada principalmente por el deficiente seguimiento que se le da al cliente y la falta de una constante comunicación con el.

5. Un problema común está en que el cliente no conoce de nuevas ofertas o promociones o genera resentimiento en el cuando no se lo toma en cuenta en la manera en que desearía. Por ello es muy importante realizar el seguimiento a cada uno de los clientes de manera que no se descuide estos detalles.
6. Los problemas técnicos causados por el poco conocimiento especializado de los clientes sobre el producto o por la manera deficiente de plantear soluciones. Un buen ejemplo está en la manera en que las empresas de computación han logrado crear nuevos beneficios para el cliente diseñando esquemas más sencillos para operar estos equipos. En el caso de las Apple MacIntosh G5, cuyas únicas instrucciones son conecte prenda y trabaje. El resto ya está hecho. Y esto se lo ha convertido en parte de la campaña de publicidad.
7. Por ello es imprescindible que la empresa utilice los manuales de uso como una forma efectiva en que el cliente se familiarice con el producto y a la vez con el cliente. De esta manera generarán clientes cautivos cuya confianza está en las manos del que provee asistencia técnica o resuelva problemas.
8. Otro problema no radica en la comunicación, sino en la deficiencia para cumplir las promesas que se dan a los clientes. Toda empresa de servicios financieros ofrecerán un excelente servicio al cliente, pero pocas de ellas se ajustarán o cumplirán exactamente lo prometido. Es crucial ofrecer exclusivamente lo que es posible dar. Sino el peligro está en que el cliente no creará la próxima vez.
9. La pérdida de clientes debido a la competencia es una consecuencia importante. La comunicación produce lealtad si se maneja de una manera eficiente y continua.

Entonces será más difícil para el competidor igualar los esfuerzos para captar a la clientela. Sería mucho más sencillo que ingresara en otro nicho, pero eso haría que deje de ser competidor directo suyo.

Las causas son varias y cada una de ellas puede tener varias fuentes. Lo importante es procurar hallar la fuente del problema y solucionar sobre la marcha. No existe empresa perfecta o libre de errores o problemas. Es posible mejorarla con el paso de tiempo. Es así que este mejoramiento llevará a la empresa a mejorar la satisfacción de su cliente.

9. Revisión de hipótesis

1. *El diseño de un programa de comunicación adecuado para la empresa, ahorrará tiempo y dinero a las actividades que se lleven a cabo.* Como vimos, los esfuerzos desordenados y puntuales hacen gastar tiempo y dinero. Primero por no tener una dirección coherente con los planes de la empresa. Segundo por que su efectividad depende de la manera en que se lo mida. Y como vimos anteriormente existen diversas reacciones a nuestras acciones que pueden ser medidas de diversas maneras. Entonces solo hay una forma de conocer si nuestra inversión tuvo éxito y generó beneficios para la empresa. Determinar si cumplieron con el objetivo que se planteó al inicio de la planeación. Si no fue así, de una u otra manera podrá desarrollarse la retroalimentación y corregir el camino para llegar a la meta.
2. *El éxito de las empresas se centrará en mantener una buena relación con sus clientes a través de una comunicación efectiva.* Muchas empresas han logrado éxito en el mercado debido a que han logrado cautivarlos por medio de un constante y en algunos casos sutil seguimiento. Tal es el caso de los hoteles o aerolíneas, que por medio de sus programas de viajero frecuente han podido asegurar una demanda en cierto segmento de mercado de clientes. Estos clientes son seducidos constantemente por las empresas de manera que cada día se les ofrece beneficios muy atractivos que los mantienen visitando la misma cadena de clientes alrededor del mundo y viajando en una sola línea aerea.

3. *Una buena comunicación con el cliente consolida la cartera de clientes de la empresa y colateralmente su posición en el mercado de tal manera que su liderazgo es difícilmente sustituida por otra al largo plazo.* Antes de comunicarse con su cliente, es necesario conocer a su cliente y como lo vimos en los capítulos anteriores, este es el primer paso para llevar a cabo el programa. Entonces, al saber quienes son nuestros clientes, nos comunicamos con ellos de una manera continua generando familiaridad y fidelidad. En esta relación se renuevan constantemente las bases de la relación por medio de llamadas solución de problemas hasta el punto de generar relaciones tan rentables que puedan llegar a sociedades establecidas al largo plazo. Entonces al mejorar estas relaciones y tener establecido a su cliente, entonces su mercado está visiblemente delineado por fronteras que son casi imposibles de franquear por competidoras. Esto podría mencionarse incluso como una barrera de entrada para nuevos competidores, ya que los clientes difícilmente dejarán a su empresa proveedora. Es entonces donde el conocimiento sobre el cliente le permitirá implementar nuevas maneras de afianzar su relación.
4. *Un buen proceso de comunicación permite mejorar la imagen de la empresa, el posicionamiento de sus productos y al largo plazo un mejoramiento en las ventas.* La imagen que se va ganando conforme pasa el tiempo y conforme el cliente vaya teniendo experiencias hará que esta imagen se fortalezca debido a que el rumor se va esparciendo. Entonces será claro para todos que la calidad de sus marcas están sustentadas por los testimonios de fieles clientes. Es ahí cuando al momento de

surgir contratiempos en su sector, los clientes de sus competidores querrán hacer tratos con usted cuando se de cuenta que los beneficios ofrecidos por los otros no se comparan a los suyos. Un ejemplo está en la reciente crisis bancaria. La imagen ganada de algunos bancos hizo que su cartera de clientes crezca al desmoronarse los bancos en problemas. Nadie quería hacer trato con un banco cuya expectativa de caer era muy alta. Entonces las instituciones que pudieron ofrecer esta garantía debido a sus antecedentes con sus clientes anteriores hizo cambiar el panorama en el sector bancario.

5. *Una buena comunicación mejora el ambiente organizacional, permitiendo que la información fluya con mayor eficiencia y se transmitan correctamente los mensajes de la empresa al mercado.* La buena comunicación reduce los malos entendidos entre empleados y ayuda a solucionar los problemas internos. Entonces la armonía dentro de la empresa será preservada más fácilmente y las tempestades dentro de la empresa podrán ser cruzadas con mayor facilidad. Es así que los mensajes que se desean enviar al mercado sobre la calidad de los productos y servicios y los beneficios de la marca serán percibidos con mayor claridad por el cliente externo.
6. *La descoordinación que existe entre los distintos departamentos de la empresa se debe a la comunicación deficiente y a la poca claridad de las políticas y de los procedimientos. Esto genera deficiencias al entregar el producto o el servicio al cliente ocasionando su insatisfacción y la pérdida del mismo.* Como vimos en el último capítulo de este trabajo, cuando los empleados están al tanto de lo que

sucede y tienen conocimiento de los procesos y marcas de la empresa, estarán mas capacitados para solucionar los problemas de sus clientes. El desconocimiento sobre ello puede venir de causas como la mala capacitación o la deficiencia en los canales de comunicación internos. Es importante que cada uno de los empleados tenga una retroalimentación positiva sobre los estándares de calidad, atributos de la marca y procesos para poder solucionar problemas más eficientemente. Así mismo el personal que está en contacto con el cliente debe estar al tanto de lo que se está diciendo al cliente de manera que no confunda o esté incapacitado para responder al cliente cuando tenga alguna inquietud. Un ejemplo típico es el caso de las promociones que realizan las empresas. Un caso típico es cuando se realizan promociones u ofertas dirigidas a cierto cliente y dentro de la empresa no están al tanto del tipo de cliente al que está dirigido o en que lugar se le atenderá conforme la promoción u oferta.

7. *Una cultura organizacional enfocada al cliente es producto de la buena comunicación llevada a cabo internamente en todos los niveles de la empresa.* La comunicación de los objetivos de la empresa, la visión y la misión es de suma importancia como vimos anteriormente. Ya que el empleado debe sentirse identificado con estos propósitos para que su esfuerzo y compromiso estén alineados con los de la empresa. Así cuando la deficiente comunicación entre las esferas más altas de la empresa hacia las mas bajas es deficiente, el personal que está en contacto con el cliente seguramente tendrá un desempeño deficiente. Por otro lado cuando las buenas relaciones en la empresa están sustentadas por una

buena comunicación, el trato de los empleados hacia el cliente se hará de manera más ágil y el concepto de cliente pasará de ser a alguien a quien atender a un amigo al cual satisfacer.

10. Conclusiones y recomendaciones

10.1. Conclusiones

El desarrollo de esta investigación permitió llegar a las siguientes conclusiones:

1. Las empresas muchas veces no están conscientes de la importancia que tiene el cliente para ellas. En ocasiones descuidan la relación o no se preocupan por corregir errores que en determinado momento pueden traer consecuencias negativas a la organización. Entre ellas, podemos analizar la falta de atención a los problemas de los clientes, así mismo, la desatención a sus problemas o la lentitud para resolver problemas.
2. Muchos de estos problemas pueden ser resueltos al desarrollar primero una filosofía interna, luego, procesos simples para comunicarse con el cliente. Así mismo es importante tener al tanto a todos los actores del proceso de lo que se desea alcanzar para lograr una sinergia en todas sus operaciones.
3. Un programa de comunicación no necesariamente requiere de gran inversión. Al utilizar recursos que pueden ser provistos fácilmente por la empresa y al ser innovadores es posible obtener resultados asombrosos.

10.2. Recomendaciones

Las empresas deben desarrollar estrategias de retención para mantener a su cliente cautivo. Existen casos como el de PRONACA donde sus ventajas y sus fortalezas hacen que tenga una cartera de clientes estable, pero es claro que la empresa esta

consciente que si no ofrece a su cliente lo que desea, puede permitir la generación de una brecha de satisfacción que puede ser cubierto por alguna empresa, no nacional, sino internacional.

Entonces es importante que las empresas tomen en cuenta las siguientes recomendaciones para evitar perder mercado y clientes:

1. ***Identificar las brechas que pueda haber en el servicio.*** Es importante procurar cubrir las expectativas del cliente. Para tener una idea de ellas, nos podemos remitir a los primeros capítulos de este trabajo donde se habla de las jerarquías de satisfacción del cliente.

2. ***Desarrollar una cultura de satisfacción y atención de cliente de excelencia.***

Muchas empresas tienen la infraestructura y las habilidades suficientes para dominar el mercado. Que sucede cuando la cultura en la empresa no contribuye a la edificación de relaciones estables del negocios. Que sucede cuando no existe un compromiso de parte del personal para mantener al cliente. Es seguro que las relaciones más rentables se debiliten poco a poco y al mediano y largo plazo generen una pérdida gradual de clientes y mercado. Esto es una realidad en sectores donde la competencia da una buena pelea tanto en el desarrollo de nuevos productos como en el compromiso que se tiene al cliente. Entonces es ahora donde se deben implementar y desarrollar filosofías enfocadas a mejorar la atención y el servicio al cliente.

3. ***Desarrollar nuevos métodos para acercarse al cliente son resultado del conocimiento de su realidad.*** La inversión que la empresa haga en investigación y

estudios del cliente, puede desembocar en una fuente de respuestas para varios problemas que existan en la empresa.

11. Bibliografía

Autor	Título	Capítulos
Schultz, Tannebaum y Lauterborn	Comunicaciones Integradas de Mercadotecnia	Capítulo 2. Pág. 53, 54, 58, 59, 60, 73
M.H Westphalen y J.L Piñuel	La Dirección de la Comunicación. Prácticas profesionales y diccionario técnico	Ediciones El Prado. Madrid - España.
<i>Enciclopedia Microsoft® Encarta® 98</i>	Diccionario Actual de la Lengua Española	
Philip Kotler	Dirección de Mercadotecnia	Editorial Prentice Hall. Capítulo 7, pág. 186, 187
Terry G. Vavra	Aftermarketing	Capítulo 4, pág. 89. Addison - Wesley Iberoamericana
Jean - Jacques Lambin	Marketing Estratégico	Mac Graw Hill. Pag. 138
Daniel Scheinsohn	Comunicación Estratégica - Imagen Corporativa	Pág. 53. Ediciones Macchi
Simón Majaro	La esencia de la mercadotecnia	Prentice Hall. Capítulo 7.
James A. F. Stoner - R. Edward Freeman	Administración	Quinta Edición. Capítulo 7: Pág. 206.
Artículo escrito por Ian MacMillan y Rita Gunther McGrath	Revista Cash Internacional	Octubre de 1997. Traducido y reproducido de Harvard Business Review, julio - agosto 1997

Ernan Roman	Mercadotecnia Directa Integrada. Técnicas y Estrategias para el éxito	Capítulo 3, pág. 36. Editorial Mc Graw Hill
Gerald Goldhaber	Comunicación Organizacional	Editorial Diana Técnico
Ricardo Homs Quiroga	La comunicación en la empresa	Capítulo3, pág. 61. Editorial Iberoamérica

12. Anexos

12.1. Anexo 1. Hoja de Encuesta

12.2. Anexo 2. Hoja Electrónica: Tabulación

12.3. Anexo 3. Trabajo de Campo