

**CENTRO UNIVERSITARIO JOSÉ MARTÍ y PÉREZ
SANCTI SPÍRITUS**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
GRUPO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO CIENTÍFICO
MASTER EN DIRECCIÓN**

**Título: Procedimientos para realizar estrategias de comunicación
comercial. Aplicación en la Empresa de Diseño e Ingeniería (EDING)**

Autor: Ms.C. Radiberto Aguilar Herrera

Tutor: Dr.C. Ernesto Manuel Conde Pérez

**Curso
2004-2005**

Introducción

En los últimos años el país se ha venido proyectando por la introducción de métodos modernos de dirección a través de la dirección por objetivos que lleven a mejores resultados organizacionales desde todos los puntos de vistas. El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de información y las telecomunicaciones, deben constituir prioridad del país a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos.

En ese aspecto, la Empresa de Diseño e Ingeniería de Sancti Spíritus exhibe logros, bajo la asesoría del Centro Universitario José Martí Pérez de esta propia ciudad. La Empresa de Diseño e Ingeniería de Sancti Spíritus esta inmersa en un serio proceso de consolidación y crecimiento en la actualidad, cuestiones que pueden corroborarse al saber que es una Empresa que funciona bajo el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, que se dirige bajo el concepto de la Dirección por Objetivos y que solicitó la certificación de su Sistema de Control de la Calidad por las Normas ISO 9000. Pero más allá de todo señalamiento anterior, la EDING cuenta con un elevado potencial humano, tanto por su formación profesional como por compromiso social, sus especialistas conforman un grupo de alta calificación profesional, con capacidad para satisfacer en cualquiera de estas áreas las exigencias empresariales más diversas, a la medida de los clientes, aspectos que sin lugar a dudas colocan al centro en posición de jugar un papel preponderante en lo referido al diseño en la provincia.

La EDING ofrece servicios de Diseño y Proyección de Arquitectura e Ingeniería, Servicios Integrados de Ingeniería en Dirección, Gestión y Administración de Proyectos, Diseño de Arquitectura de Interiores, de Exteriores y Paisajismo, entre otros, lo que le permite obtener **los ingresos** necesarios para esa consolidación y esa expansión a que se ha hecho referencia con anterioridad, pero que no son suficientes...

Si además la EDING exhibe una contabilidad confiable, existe una alta cuota de mercado potencial y tiene garantía de los aseguramientos necesarios,

¿Dónde se localizan los problemas que inciden en la insatisfacción de algunos los clientes?

¿Qué no esta haciendo correctamente la Empresa que afecta la imagen que de ella perciben los clientes?

¿Por qué se hace tan difícil acceder al sector emergente que son la fuente de financiamiento fundamental que aportaría el financiamiento necesario?

Si se parte de que la mercadotecnia constituye un proceso de **gestión**, que permite planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, distribución y **comunicación** de los bienes y servicios que garanticen el valor para el consumidor final y permitan crear una creciente eficiencia empresarial, que su objetivo no es vender un producto, sino ser el líder la producción y los servicios relacionados con este, puede tenerse idea de algunas deficiencias en la implantación de este proceso en la EDING.

Según Kotler (1992) cada herramienta de comunicación; **publicidad, ventas, promoción y relaciones públicas** tiene sus propias características y costos que es necesario conocer para hacer una selección adecuada.

A partir de este momento el enfoque de este trabajo estará centrado en el problema de la comunicación comercial en la EDING de Sancti Spíritus.

PROBLEMA DE INVESTIGACION

La inexistencia de una Estrategia de Comunicación Comercial en la Empresa afecta los niveles de posicionamiento en el mercado.

Las empresas no sólo han de ofertar buenos servicios sino también, han de saber comunicar las ventajas que aportan a los clientes. Han de hacerlo de forma que identifiquen que su imagen se diferencia de los demás y se perciba claramente.

Según Kotler (1992) cada herramienta de comunicación; **publicidad, ventas, promoción y relaciones públicas** tiene sus propias características y costos que es necesario conocer para hacer una selección adecuada.

Publicidad:

Puesto que hay muchas formas y usos de la misma, es difícil generalizar sobre este aspecto, aunque si se pueden destacar las siguientes características.

Presentación pública: La publicidad es un modo de comunicación pública cuya naturaleza contiene una especie de legitimación al producto a la vez que sugiere una oferta estándar.

Capacidad de penetración: La publicidad permite al vendedor repetir el mensaje numerosas veces y al comprador compararlo con los de la competencia.

Expresividad amplificada: La publicidad proporciona a las empresas oportunidad para destacar sus productos a través del uso artístico de la impresión, el sonido y el color, aunque a veces un exceso de expresividad, se puede comer el mensaje.

Impersonalidad: La publicidad no puede tener tanta fuerza como un vendedor, ya que el auditorio no está obligado ni a atender ni a responder al mensaje.

Venta personal:

Es la herramienta más efectiva en ciertas fases del proceso de compra, especialmente para crear preferencias en los compradores, convicción y acción, presentando las siguientes características distintivas respecto a la publicidad.

Encuentros frente a frente: La venta personal supone una relación directa, inmediata e interactiva entre dos o más personas.

Relaciones: La venta personal permite el surgimiento de todo tipo de relaciones, desde los derivados de los intereses de las partes hasta los profundos sentimientos de amistad.

Respuesta: La venta personal genera en el comprador un sentimiento de obligación de escuchar al vendedor, desarrollando un mayor compromiso por atender y responder.

Promoción de ventas:

Aunque las herramientas de promoción de ventas - vales de descuento, muestras, concursos, etc.- son muy diversas presentan tres características comunes:

Comunicación: Atraen la atención y generalmente proporcionan información que puede conducir al consumidor hacia el producto.

Incentivo: Incorporan algún tipo de atractivo, estímulo o beneficio que proporciona valor al consumidor.

Invitación: Representan un estímulo para efectuar la transacción en el momento.

Relaciones públicas:

El atractivo de las relaciones públicas se representa en tres aspectos distintivos.

Alta credibilidad: Los relatos y noticias nuevos parecen ser más auténticos y creíbles para los lectores que los anuncios.

Penetración: Las relaciones públicas pueden alcanzar al público que rechaza a los vendedores y a la publicidad. El mensaje llega al comprador más a través de noticias que mediante comunicación orientada a la venta.

Exageración: Las relaciones públicas como la publicidad, tienen un alto potencial para destacar positivamente la imagen de la empresa o producto.

La mayoría de las empresas comienzan por emplear en primer lugar, la publicidad, la promoción de ventas y la venta personal para dar salida a sus productos y servicios. La publicidad es adecuada para crear una conciencia o interés, la promoción de ventas lo es para proporcionar un incentivo para comprar y la venta personal para cerrar las operaciones. El marketing directo trata de aunar esos elementos con objeto de permitir una venta directa sin necesidad de utilizar un intermediario.

El posicionamiento comienza con un producto, una mercancía, un servicio, una empresa, una institución o, incluso, una persona... pero posicionamiento no es lo que se realiza con un producto. Posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas. Es decir, se posiciona el producto en la mente de las personas.

Según **Kotler (1996)** la estrategia de posicionamiento es decidir lo que una empresa o una marca quiere que su público objetivo le conceda, de tal forma que ocupe un lugar especial en la mente del mismo. La estrategia de posicionamiento requiere que la compañía decida cuántas y qué posiciones quiere ocupar en la mente de su público objetivo.

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACION

Si se implementa una correcta Estrategia de Comunicación Comercial, a través de la **publicidad**, las **ventas**, la **promoción** y las **relaciones públicas**, la Empresa obtendría entonces un mejor posicionamiento en el mercado.

Objeto de estudio:

- La Actividad Comercial

Campo de acción:

- Empresa de Diseño e Ingeniería. Sancti Spíritus.

TIPOS DE INVESTIGACION:

Exploratoria: Por la necesidad de una Estrategia de Comunicación en la Empresa de Diseño e Ingeniería para los servicios que ofrece la misma.

Descriptiva: Se explican los factores que influyen en la Estrategia de Comunicación de los servicios que brinda la Empresa de Diseño e Ingeniería y el posicionamiento que tiene en el mercado.

Correlacional: Se ponen de manifiesto la correspondencia que existe entre Estrategia de Comunicación y posicionamiento en el mercado.

Explicativa: Revela las causas que determinan la correlación entre Estrategia de Comunicación y el posicionamiento en el mercado.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una Estrategia de Comunicación Comercial en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Sancti Spíritus que permita elevar los niveles de posicionamiento en el mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Elaborar el marco teórico referencial de la investigación a través de un análisis de la literatura existente sobre Comunicación Comercial y posicionamiento en el mercado.
2. Confeccionar instrumentos de investigación que permitan diagnosticar la situación de la Comunicación Comercial con vistas a identificar los problemas existentes en la misma.
3. Proponer procedimientos para realizar la Estrategia de Comunicación Comercial en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Sancti Spíritus.
4. Validar la hipótesis de la investigación a través de la aplicación de una efectiva Estrategia de Comunicación Comercial.

Variables	Tipo	Indicadores
Posicionamiento en el mercado	Dependiente	Imagen real
		Imagen percibida
Estrategia de Comunicación Comercial	Independiente	Mercado Objetivo
		Mensaje Adecuado
		Medios Disponibles
		Impacto Deseado
		Eficacia operativa

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos y técnicas** de análisis y síntesis, dinámica de grupos, análisis comparativo, herramientas matemáticas, entrevistas y encuestas, así como el procesamiento computacional de los resultados, sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Valor Teórico: Está dado por el análisis de bibliografía sobre Comunicación y Efectividad, lo cual ha de permitir construir el marco teórico referencial y el procedimiento para desarrollar la Estrategia de Comunicación Comercial de la Empresa de Diseño e Ingeniería de Sancti Spíritus.

Valor Práctico: Se corresponde con la implementación de un procedimiento que permita mejorar la de Comunicación y Efectividad dentro de la Gestión de Marketing en Empresa de Diseño e Ingeniería de Sancti Spíritus.

Valor social: Este evidentemente se traduce por en le mayor conocimiento por parte de los clientes de los diferentes servicios que ofrece la EDING que tributan en los diferentes programas sociales.

Valor metodológico: Es un procedimiento para la confección de la Estrategia de Comunicación Comercial a través de un conjunto de pasos previamente estructurado aplicable a cualquier cliente.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1. 1 Introducción

Este primer capítulo tiene por objetivo confeccionar el marco teórico referencial de la investigación. Fue concebido a partir de un análisis profundo y minucioso de la bibliografía y consultas en internet, permitiendo al investigador crear una base conceptual donde se incluyen cuestiones fundamentales sobre la comunicación comercial y los modelos

propuestos por autores para desarrollar esta variable controlable del marketing. Posteriormente se analizan las estrategias de comunicación comercial existentes y algunos conceptos importantes sobre el posicionamiento en el mercado. Finalmente se aborda la situación de la Empresa de Diseño e Ingeniería de Sancti Spíritus relacionada con la comunicación comercial y el posicionamiento. **(Ver Figura 1.1)**

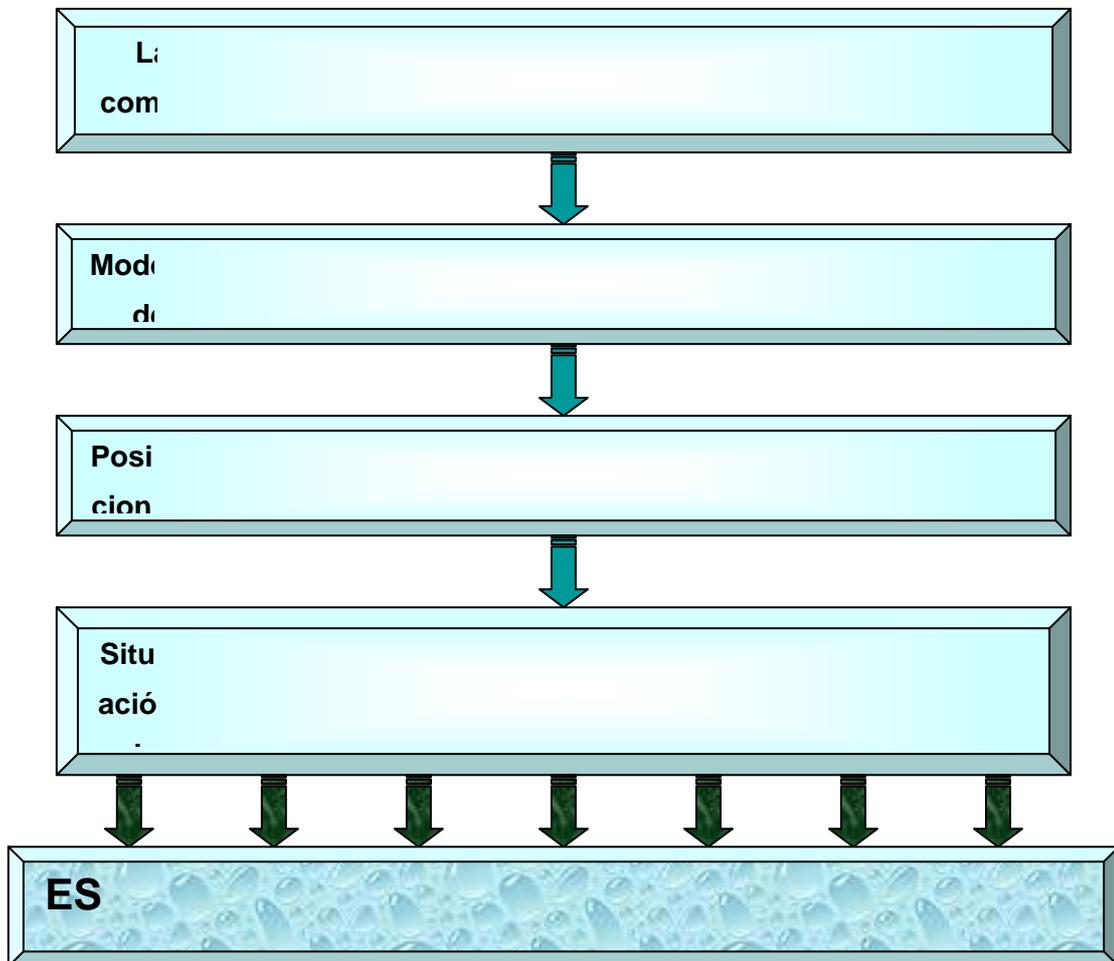


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación. Fuente: elaboración propia

1.2 La comunicación comercial, herramienta efectiva para lograr el posicionamiento

Las empresas no sólo han de ofertar buenos servicios sino también, han de saber comunicar las ventajas que aportan a los clientes. Han de hacerlo de forma que identifiquen que su imagen se diferencia de los demás y se perciba claramente. Mediante el uso de la comunicación comercial, que constituye el tercer elemento de la mezcla del marketing, se establece el enlace entre el productor y el consumidor con el objetivo de influir en su conducta y decirle al mercado meta que el producto adecuado está disponible en el lugar y el momento preciso. El mix de comunicaciones tiene cuatro herramientas

principales (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal). Según **Kotler (1992)** cada herramienta de comunicación tiene sus propias características y costos que son necesarios conocer para hacer una selección adecuada.

La publicidad

La publicidad es toda forma pagada de presentación impersonal de ideas, bienes o servicios, a través de un particular identificado y con fines estrictamente comerciales.

El principal objetivo de la publicidad consiste en dar a conocer el producto y convencer a los consumidores para que lo compren incluso antes de haberlo visto o probado. La mayoría de las empresas consideran que esta herramienta es esencial para fomentar las ventas, por lo que destinan cuantiosas sumas de sus presupuestos para contratar agencias de publicidad especializada. El objetivo de la publicidad tiene la característica de ser: Informativo, persuasivo y recordatorio.

Existen algunas características de este instrumento que se deben conocer para tener éxito en la política a aplicar:

Presentación pública: Es un modo de comunicación pública cuya naturaleza confiere una especie de legitimación al producto sugiriendo una oferta estándar.

Capacidad de penetración: La publicidad permite al vendedor repetir el mensaje numerosas veces y al comprador compararlo con los de la competencia.

Expresividad amplificada: Proporciona a las empresas oportunidades para destacar sus productos a través de uso artístico del sonido, el color y el diseño.

Impersonalidad: La publicidad nunca tendrá tanta fuerza como un vendedor, ya que el cliente no está obligado a prestar atención, ni a responder.

Al mostrar de forma reiterada al consumidor a través de los anuncios la presentación del producto, la marca y otras características, los profesionales de la publicidad confían en atraer al usuario a la compra del artículo promocionado. La publicidad utiliza sobre todo la televisión, la radio y los paneles publicitarios, los periódicos, las revistas y los catálogos, así como el envío de publicidad por correo. En los últimos años las agencias de publicidad han unificado sus esfuerzos para aumentar su tamaño y su alcance, de forma que pueden ofrecer a sus clientes campañas publicitarias a escala mundial. La publicidad puede utilizarse tanto para construir una imagen a largo plazo de un producto, como para obtener ventas rápidas.

Venta personal

Es la forma más antigua y directa de promocionar el producto y se basa en la relación entre el vendedor y el comprador, el objetivo es tratar de persuadir al comprador para que adquiera el producto.

La venta personal es la herramienta más efectiva en ciertas fases del proceso de compra, especialmente para crear preferencia en los compradores. Tiene las siguientes características:

Encuentros frente a frente: La venta personal supone una relación directa, inmediata e interactiva entre dos o más personas.

Relaciones: Permite el surgimiento de todo tipo de relaciones, desde las derivadas de los intereses de las partes, hasta profundos sentimientos de amistad que se deben mantener para conservar los clientes.

Respuesta: La venta personal genera en el comprador un sentimiento de obligación a escuchar al vendedor, desarrollando un mayor compromiso en responder y atender.

A medida que han ido aumentando los costos de contratar vendedores, las técnicas de venta han variado, los productos sencillos los venden los dependientes en las tiendas, en cambio para los productos específicos que requieren una explicación detallada de todas sus características se necesitan vendedores especializados. Por ejemplo cuando se vende un auto, la tarea del vendedor se limita a negociar el precio de las opciones y el tipo de financiación, porque los atributos componentes del auto ya son conocidos y casi vendidos gracias a la publicidad.

Promoción de ventas

Es el conjunto de actividades encaminadas a provocar en el consumidor un estímulo inmediato hacia la compra. El objetivo de la promoción de ventas es complementar y coordinar la publicidad con la venta directa, esta es una faceta cada vez más importante dentro del marketing. Suele ser necesario cooperar de una forma estrecha con los vendedores. Para ello se crean dispositivos de ayuda al comercial y programas de publicidad.

Desde el punto de vista del consumidor la promoción de ventas incluye ciertas actividades típicas del área de comercialización como son los cupones de descuento, los concursos, regalos y ofertas especiales de precios. Aunque todos estos elementos son diversos, poseen tres características comunes: Comunicación: Atraen la atención y generalmente proporcionan información que puede conducir al consumidor hacia el producto. Incentivo: Incorporan algún tipo de atractivo, estímulo o beneficio que proporciona valor al consumidor. Invitación: Representa un estímulo para efectuar la transacción en el momento.

Los efectos de la promoción de ventas se hacen presentes a corto plazo por lo que no resulta una herramienta efectiva para generar preferencia por la marca a largo plazo.

Las actividades de promoción tienden a ser de corto plazo en su duración y metas, por lo común se diseñan para resolver problemas de comunicación particulares. Una promoción es una oferta realizada para una audiencia definida dentro de un límite de tiempo

específico. La oferta, en cualquier forma que se realice, es algo más de lo ya asociado de manera común con el paquete de beneficios que el producto o servicio incluye en circunstancias normales.

Es típico que las promociones de ventas se diseñen para inducir a los clientes a comportarse de una manera más congruente con los planes de la compañía. Por ejemplo, si algunas partes de la diversa oferta de productos muestran un movimiento más lento, debe diseñarse una promoción para remediarlo. De manera similar, una promoción en forma de reparto de muestras debe usarse para estimular una compra de prueba. Otros tipos de promoción buscan superar la maniobra de un competidor, estimular compras repetidas o nivelar patrones de demanda estacionales. Éstos son los tipos más frecuentes de promoción de ventas dirigidas a clientes.

Tras bambalinas la compañía promete, de manera alternativa o en forma conjunta, ofrecer tipos de incentivos similares a sus intermediarios o a su fuerza de ventas. De este modo, las promociones no sólo se dirigen al incremento de volumen de ventas, sino que están diseñadas para estimular cualquier parte del canal de mercadotecnia, para comprar antes, con mayor frecuencia, en mayores cantidades y en diferentes tamaños de paquete, pagar antes, y así por el estilo. Mientras el mercadólogo reconozca que las promociones de ventas no son un sustituto de las ventas y sólo acarrearán cambios en el corto plazo, éstas resultan una útil arma táctica.

Sin embargo, aunque las promociones son de corto plazo y de naturaleza táctica, eso no significa que deban tratarse de forma aislada y esporádica. Necesitan planearse e integrarse con las otras actividades de mercadotecnia de la compañía, de manera que su efecto se maximice. Asimismo, no hay razón por la cual una actividad promocional no se construya sobre la fuerza de sus predecesoras.

Para evitar que la promoción de ventas fracase a causa de una planificación inadecuada, los principios básicos aplicables a todas las demás actividades de mercadotecnia deben seguirse:

Deben asignarse objetivos claros para la campaña. Es necesario reflexionar y seleccionar la manera más efectiva de lograr estos objetivos. Debe realizarse una prueba piloto previa para cerciorarse de que el método propuesto tenga posibilidad de obtener los resultados deseados. El programa promocional debe proceder en el marco de la experiencia de una prueba piloto previa. Los resultados deben evaluarse al final del ejercicio.

Relaciones públicas

Es el esfuerzo que hacen las empresas por establecer relaciones con otras empresas (proveedores, familiares, trabajadores, etc.) es decir son las actividades de toda industria,

unión, corporación. Para la creación y mantenimiento de relaciones sociales y productivas con ciertos sectores del público a fin de adaptarse al medio de estas y justificar su existencia en la sociedad.

Las relaciones públicas cuentan con tres características principales:

Alta credibilidad: Los relatos y noticias nuevas parecen ser más auténticos y creíbles para los lectores que los anuncios.

Penetración: Permite alcanzar al público que rechaza a los vendedores y a la publicidad. El mensaje llega más al comprador a través de noticias que mediante comunicación orientada a la venta.

Exageración: Las relaciones públicas, como la publicidad, tienen un alto potencial para destacar positivamente la imagen de una empresa o producto.

Las relaciones públicas tienen como objetivo primordial mantener una imagen positiva de la empresa, solucionando las situaciones críticas que esta enfrenta, es decir, lograr que el cliente que de una forma u otra ha sido afectado en sus relaciones con la empresa, por responsabilidad de estas, no se convierta en un elemento negativo u hostil para el futuro de la entidad.

Dentro de las relaciones públicas se encuentra también la propaganda que consiste en mensajes fundamentalmente informativos cuyo objetivo es influir en la ideología. Son discretos, moderados, impersonales. Por lo general no son repetitivos, no se paga por el uso del tiempo y del espacio.

1.3 La comunicación comercial en las organizaciones

Se considera necesario detenerse en el concepto de comunicación y sus enfoques teóricos. La manera de “modelar” el concepto es la pieza central de lo que será luego el complejo mecanismo de las comunicaciones en el sistema de la empresa, y por tanto define su comprensión y manejo.

La Comunicación

Sin ánimo de abarcar toda la polémica de la Teoría de la Comunicación en torno al concepto, y con el único fin de darle una base conceptual al sistema de comunicación interna, se va a mover la reflexión entre los que pueden llamarse, los “**polos extremos**” de la discusión: el “**paradigma informacional**” y la perspectiva de la “**acción participativa**”.

Para comprender esta “polaridad”, en la **Tabla 1.1** se presenta una comparación entre ambas posiciones:

Estas diferencias refieren, en esencia, una toma de partido, una posición “filosófica” (por su capacidad de condicionar todo el conocimiento y, por ende, el manejo sobre la comunicación) entre dos “actitudes diferentes ante el objeto de estudio”: una que tiene su base en la relación estímulo – respuesta entre emisor y receptor, donde el “poder” del

primero define la conducta del segundo, y otra que concibe una manera democrática de intercambio de roles en el “proceso” comunicativo, sin dominaciones, teniendo a la participación y al intercambio como soportes. En la primera predomina el propósito “trasmisivo” de información, mientras en la segunda se entiende el proceso como un intercambio de significados.

Tabla 1.1: Comparación entre paradigma informacional y acción participativa		
Indicadores	Paradigma Informacional	Acción Participativa
Énfasis	En los resultados.	En el proceso
Eje central	Comunicación como transmisión de información.	Comunicación como poner en común.
Criterio de eficacia	Cantidad máxima de información.	Participación activa del sujeto, reflexión, problematización.
Ruido	Visto como falla, error.	Lo asume como fuerza generadora, problematizadora.
Relación emisor – receptor	Vertical, autoritaria, paternalista.	Horizontal, dialógica.

Hasta ahora se ha hablado de la comunicación como proceso genérico, pero es bueno ubicarse en el nivel institucional u organizacional y ya en él, identificar cuatro enfoques o escuelas que, oscilando entre los dos “polos” antes vistos, explican y determinan la forma y el contenido del quehacer comunicativo en las organizaciones. Se desarrolla, por contraste, el primero y el último de los enfoques de la secuencia siguiente.

Cuatro enfoques de la comunicación a nivel organizacional: el enfoque “mecánico”, “psicológico”, “sistémico” y el enfoque “simbólico – interpretativo”.

Desde la perspectiva “**mecánica**”, los procesos comunicativos parten de un modelo trasmisor de información que concentra sus funciones en mejorar la elaboración de los mensajes y en perfeccionar los canales de trasmisión, reduciendo la palabra a un mero recipiente de transporte de ideas y sentimientos, mirándolo todo sin relación con el entorno.

Con este enfoque, carente de una visión sinérgica de la gestión comunicativa, se priorizan los canales formales y los flujos verticales descendentes a través de eslabones; se desestima la retroalimentación, y con ella al receptor; es limitada la variedad de propósitos en los mensajes y las funciones de la comunicación en el sistema organizacional se reducen.

Esta “comprensión” de los procesos comunicativos en la organización es coherente con la escuela “clásica” de la dirección, y ambas se refuerzan en relaciones de poder que generan una empresa marcada por la reducción de la creatividad y el compromiso, la rigidez y el estatismo; en fin, una entidad con limitadas capacidades de adaptación a un entorno vertiginosamente cambiante.

De otra parte, pasando por los enfoques “**psicológico**” y “**sistémico**” y sus aportes en la dimensión humana y en el concepto de la empresa como un sistema abierto donde la comunicación es un componente vital, respectivamente; se ubica el enfoque “**simbólico – interpretativo**”, con soporte consciente en el paradigma comunicacional de la “acción participativa”.

Esta perspectiva de análisis parte de considerar a la comunicación como procesos interrelacionados de construcción de significados compartidos, conservando la visión sistémica. Desde este ángulo la comunicación organizacional “consiste en modelos de conductas coordinadas que tienen la capacidad de crear, mantener y disolver la organización, ya que en virtud de su capacidad de comunicar, los individuos son capaces de crear y modelar su propia realidad social”.

La comunicación, ahora basada en el intercambio de roles en la construcción de “significados compartidos”, reconoce en el significado de las palabras, y las acciones, la necesidad de una experiencia común en vez de partir de la intención del emisor o de los filtros conceptuales del receptor.

“Esos significados que se construyen mediante la interacción con otros y la búsqueda de consenso se apoyan en los valores de la cultura de las organizaciones, a la vez que la enriquecen y desarrollan en un proceso de interrelación dialéctica. La cultura organizacional se desarrolla y a la vez se expresa en la construcción de símbolos y significados, por tanto, la cultura se considera no como atributo de la organización, es decir, algo que la organización posee, sino lo que la organización es, vale decir, la esencia misma de la organización”.

“La cultura no es algo que se puede manipular fácilmente. Todo intento de agarrarla y darle una nueva forma fracasa, porque es algo que no se puede agarrar. La cultura cambia sólo después que se ha modificado el accionar de la gente, después que la nueva conducta lleva algún tiempo produciendo alguna ventaja para el grupo, después que la gente ve la relación que existe entre los nuevos métodos y la mejoría en la gestión”.

Por tal razón las valoraciones que continúan no se adentrarán, más allá de lo imprescindible, en el amplio tema de la cultura organizacional.

Se puede tratar ahora, como una concepción simbólico – interpretativa, la Comunicación Organizacional, y particularmente la Comunicación Interna.

1.4 Naturaleza, evolución y ventajas del marketing directo

La mayoría de las empresas comienzan por emplear, en primer lugar, la publicidad, la promoción de ventas y la venta personal para dar salida a sus productos y servicios. La publicidad es adecuada para crear una conciencia o interés, la promoción de ventas lo es para proporcionar un incentivo para comprar y la venta personal para cerrar las operaciones. El marketing directo trata de aunar esos elementos con objeto de permitir una venta directa sin necesidad de utilizar un intermediario. Aunque el marketing directo surgió inicialmente en la forma de correo directo y venta por correo a través de catálogo, en los últimos años ha adquirido nuevas formas, abarcando el telemarketing, respuesta directa a radio y televisión, compra electrónica y otras formas similares. Lo que tienen en común estos diversos vehículos de marketing es que son utilizados para obtener encargos o pedidos directos del conjunto de clientes objetivo. Esta es la diferencia con la publicidad masiva, que alcanza a un número de personas no especificado, la mayoría de los cuales presumiblemente no estén interesados en lo que se ofrece, ni efectuarán su decisión de compra hasta que no transcurra un período cuya duración es incierta. **(Kotler, 1996)**

Aunque el marketing directo ha experimentado un desarrollo impresionante en los últimos años, un gran número de empresas todavía lo considera un elemento que desempeña un papel de segundo orden en su mix de promoción.

El término marketing directo ha adquirido diferentes significados a lo largo del tiempo. Al principio, fue una forma simple de marketing en la cual los productos o servicios se dirigían del fabricante al consumidor sin un canal intermedio de distribución. En este sentido, las empresas que utilizaban la fuerza de venta para vender directamente a los clientes finales, están utilizando el marketing directo. Posteriormente, este concepto se asoció a marketing por correo, por catálogo, o a través de correo directo. Debido a que el teléfono y otros medios de comunicación comenzaron a utilizarse de forma intensiva para promocionar ofertas directas a los clientes, el marketing directo fue redefinido por **Lehmann (1998)** de la siguiente forma: *el marketing directo es un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios de publicidad con objeto de conseguir una respuesta medible y/o una transacción en cualquier lugar.*

En esta definición, el énfasis de marketing descansa sobre la idea de obtener una respuesta medible, generalmente un pedido hecho por clientes. (Se le puede llamar marketing de pedidos directos).

Muchos usuarios del marketing directo consideran que desempeña un papel más amplio (que puede denominarse marketing de relaciones directas). **(Rapp y Collins, 1990)**. Los responsables del marketing directo utilizan medios publicitarios de respuesta directa para conseguir la venta y obtienen información de clientes cuyo nombre y características se recogen en una base de datos, que se utiliza para continuar con la relación establecida y enriquecerla. El énfasis se pone en la creación de relaciones con los clientes preferidos.

Las empresas utilizan estos mecanismos tienen la ventaja de emplear sus bases de datos con el objeto de adecuar más acertadamente sus ofertas a determinados clientes, que se consideren que pueden permitirse y desear comprar el producto. En la medida en la que acierten, ganarán un porcentaje de respuestas mucho más altas en sus promociones.

Una razón importante que explica el desarrollo del marketing directo es el costo creciente de encontrar mercados a través de las fuerzas de ventas. Deberían utilizarse otros medios con costos de contacto más bajos, como por ejemplo, el telemarketing, el correo directo, la publicidad selectiva y masiva, en función de identificar y estimular a los clientes antes de visitarlos.

El marketing directo proporciona una serie de beneficios a los clientes. Los que compran a través de canales de ventas por correo dicen que esta forma de compra es divertida y cómoda, les supone un ahorro de tiempo, pueden efectuar comparaciones sentados en su butaca mediante la sencilla comparación de catálogos, les proporciona mayor posibilidad de selección de mercancías. Los clientes industriales también encuentran una serie de ventajas, básicamente el aprendizaje y el conocimiento de muchos productos y servicios sin necesidad de tener que encontrarse con la fuerza de ventas.

El marketing directo proporciona también una serie de ventajas al vendedor. Permite, en primer lugar, una mayor selectividad de clientes. Un vendedor de marketing directo puede adquirir una lista que contenga los nombres de casi cualquier grupo de población. Los mensajes pueden ser personalizados y adaptados con las características de los clientes. El vendedor que realice el marketing directo puede crear una relación que perdure en el tiempo con cada cliente. También puede planificarse en el tiempo de forma precisa para alcanzar a la población objetivo en el momento adecuado. La documentación que se recibe con el marketing directo tiene una tasa de lectura más alta, debido a que alcanza a un grupo más interesado. El marketing directo permite a la vez probar medios alternativos y mensajes (titulares, introducciones, beneficios, precios, etc.) en la búsqueda de la combinación más efectiva desde el punto de vista de los costos, garantiza la discreción debido a que las ofertas que se hacen y las estrategias seguidas son invisibles para los competidores y permite finalmente detectar si una campaña a sido rentable, debido a que existe un posibilidad de medir una respuesta.

El desarrollo de la tecnología de la información hizo posible que las compañías conformen una gran cantidad de datos de sus clientes y prospectos. Los mercadólogos conocen el poder que dichos bancos de datos tienen en términos de la comunicación interactiva. La compañía puede hablar sólo con sus clientes en calidad de individuos, en lugar de comunicarse con ellos de una manera anónima por los medios masivos.

Las compañías de catálogo por correo fueron las primeras en reconocer el valor de alcanzar a la gente en sus hogares y generar negocios por medio de cartas y (o) ventas de

catálogo. Con el transcurso de los años, la frontera entre la comunicación personal efectiva y lo que el cliente considera correspondencia basura obligó a la industria de la mercadotecnia directa a desarrollar métodos y procedimientos para mejorar la imagen y la efectividad del proceso. No es suficiente personalizar una carta y salpicar algunas menciones del nombre del cliente en el texto. La mercadotecnia directa, en su forma moderna, es más sofisticada que eso.

La mercadotecnia directa se define como una comunicación mercadotécnica que establece y capitaliza la relación directa entre la compañía y sus clientes y prospectos como individuos. Emplea diversas técnicas, ya sea de manera individual o en combinación; éstas incluyen el correo directo, el telemarketing, las ventas directas y el mercadeo digital (el uso de medios electrónicos similares al teletexto). El último de estos métodos no se usa de manera extendida en el Reino Unido, pero puede observarse en buena medida en los programas de televisión vía satélite. No hay duda de que, a medida que la tecnología avanza y las audiencias de satélite aumenten, este método se extenderá más.

A primera vista, las promociones y competencias parecen maneras inusuales de ganar prospectos. Sin embargo, si la forma de ingreso a una competencia, o el procedimiento de petición de una promoción invitan a los participantes a facilitar información relevante de ellos mismos o sus circunstancias, entonces es claro que la compañía recibe grandes recompensas para su estrategia de comunicación futura.

1.5 Modelos de comunicación comercial

En la **Figura 1.2** se representan los cuatro modelos más conocidos de jerarquía de respuestas. El *modelo AIDA* supone que el comprador pasa sucesivamente por los niveles de atención, interés, deseo y acción; el *modelo de jerarquía de efectos* considera que el cliente pasa por los estadios de reconocimiento, conocimiento, gusto, preferencia, convicción y compra; el *modelo de innovación/adaptación* asume que el cliente pasa por los estadios de reconocimiento, interés, evaluación, prueba y adopción; el de *comunicaciones* implica que el cliente pasa por los estadios de exposición, recepción, respuesta cognoscitiva, actitud, intención y comportamiento. La mayoría de estas diferencias son simplemente semánticas.

Todos estos modelos asumen que el cliente pasa de un estadio cognoscitivo a uno afectivo y a otro final de comportamiento de compra, en ese orden. La secuencia “aprender-sentir-hacer”, se da de manera especial cuando el mercado tiene un marcado interés en la categoría del producto y siente que existen importantes diferencias en las marcas.

Fases	Modelo	Modelo “Jerarquía	Modelo “Innovación/	Modelo
-------	--------	-------------------	---------------------	--------

	“AIDA”	de Efectos”	Adopción”	“Comunicación”
Cognitiva	Atención ↓	Toma de conciencia ↓ Conocimiento ↓	Toma de conciencia ↓	Exposición ↓ Recepción ↓ Respuesta cognitiva ↓
Afectiva	Interés ↓ Deseo ↓	Identificación ↓ Preferencia ↓ Convicción ↓	Interés ↓ Evaluación ↓	Actitud ↓ Atención ↓
Comportamental	Acción	Compra	Prueba ↓ Adopción	Conducta

Figura 1.2: Modelos de Jerarquía de Respuestas. Fuente: Kotler, 1996

Una secuencia alternativa sería “hacer-sentir-aprender”, propia de productos en los que el mercado tiene mucho interés, pero en los que siente que no hay diferenciación entre marcas, o esta es pequeña. Una tercera alternativa podría ser “aprender-hacer-sentir”, característica de mercados en los que el producto se considera de poco interés, no existiendo diferenciación entre las marcas. La planificación de la comunicación se vería muy favorecida si el responsable de marketing capta cuál es la secuencia del caso concreto. Aquí se parte de que el cliente considera muy interesante la categoría de producto y siente que existen diferencias entre las marcas; es decir, de la secuencia “aprender-sentir-hacer”, se analizará el modelo de jerarquía de efectos, que describe en seis estadios las fases por las que pasa el proceso de compra: reconocimiento, conocimiento, gusto, preferencia, convicción y compra. **(L. Ray, 1982)**

Reconocimiento: si la mayor parte del público objetivo no conoce el producto o servicio, la tarea del comunicador es que alcance notoriedad, quizás simplemente que se reconozca el nombre a través de mensajes simples, repitiendo la marca. Incluso en este caso, conseguir notoriedad lleva tiempo.

Conocimiento: el mercado podría identificar el nombre de una empresa o el de un producto, sin saber mucho sobre él. El comunicador de marketing antes de decidir su objetivo de comunicación necesita conocer qué parte de su público objetivo tiene poco,

bastante o mucho conocimiento sobre la empresa o producto, para posteriormente seleccionar el objeto de comunicación prioritario.

Gusto: si el público objetivo ya conoce el producto, ¿cómo lo siente? Si tiene sentimientos negativos hacia el producto, el comunicador ha de encontrar el porqué, para luego desarrollar una campaña de comunicación que derive sentimientos favorables, pero si los sentimientos negativos se basan en problemas reales de la empresa, una campaña de comunicación por sí misma no resolverá la cuestión, por lo que la empresa deberá solventar los problemas para luego comunicar su calidad renovada. Las relaciones públicas requieren hechos con anterioridad a las buenas palabras.

Convicción: el público objetivo podrá preferir una marca concreta, pero no estar absolutamente seguros de adquirirla. La función del comunicador es construir la convicción de que adquirir el producto que brinda la empresa es lo que se debe hacer.

Compra: finalmente algunos miembros del público objetivo podrían tener la convicción de tener que adquirir un producto, pero no ha llegado la decisión de compra, esperando más información o planeando adquirirlo más tarde. El comunicador debe conseguir que estos clientes potenciales den el último paso. Entre las acciones para conseguirlo se encuentran la de ofertar el producto a un precio bajo, ofrecer un premio o permitir a los clientes probarlo, dentro de unas condiciones.

1.6 Análisis de estrategias de comunicación comercial

A continuación se analizan las etapas más importantes en el desarrollo de un programa conjunto de comunicación comercial. **(Kotler, 1996)**

1. Identificar el público objetivo

Un comunicador debe tener una idea clara del su público objetivo en la mente, pudiendo ser clientes potenciales de los productos de la empresa: usuarios, decidores o influenciadores. La decisión de cuál sea el público objetivo de la comunicación influenciará qué comunicar, cómo, cuándo, dónde y a quién.

Uno de los aspectos más importantes del *análisis del público objetivo* es la valoración de la imagen del mismo sobre la empresa, sus productos y competencia. Así, los comportamientos de las personas se ven influenciados por las creencias sobre los objetos en cuestión. Se puede definir la imagen como el conjunto de ideas, creencias o las impresiones que una persona tiene sobre un objeto, o sobre algo que existe en su mente.

El primer paso para valorar el análisis de la imagen es conocer la notoriedad del público objetivo sobre el objeto investigado. Seguidamente se debe decidir la imagen deseada en contraposición con la imagen actual. Cualquier empresa que busque mejorar su imagen debe ser paciente ya que esta tiende a ser estable, persistiendo más que los cambios que opera la organización.

2. Definir los objetivos de comunicación

Una vez que se ha identificado al público objetivo y sus características, se debe, en este caso el comunicador de marketing debe decidir el cambio de actitud a conseguir en el mismo, siendo la última respuesta buscada, por supuesto, la compra, que es el resultado final de un largo proceso de decisión. El comunicador de marketing necesita conocer como dirigir la mente del público objetivo a estadios finales de intención de compra. El especialista de marketing puede buscar actuar sobre el nivel cognoscitivo, afectivo o de tendencia de su público objetivo. De esta forma, la respuesta puede actuar sobre alguno de estos niveles.

3. Diseño del mensaje

Una vez definidos los objetivos de comunicación se *desarrollará un mensaje efectivo*. Este debe conseguir atención, desarrollar interés, provocar deseo y acción. La comunicación del mensaje requerirá solucionar cuatro problemas: qué decir (contenido del mensaje), cómo decirlo (formato del mensaje) y a quién decirlo (fuente del mensaje).

4. Selección de los canales de comunicación

El comunicador debe seleccionar canales eficientes de comunicación para llevar el mensaje. Se pueden distinguir dos tipos de canales: personales y no personales. Cuando la comunicación es a través de canales personales se suponen dos o más personas tratándose directamente el uno con el otro, cara a cara, a través del teléfono o a través del correo. La efectividad de este canal se deriva de las posibilidades de individualizar la presentación y la retroalimentación. Cuando la comunicación es no personal se llevan los mensajes sin contacto o interacción entre las personas. Es el caso de los medios masivos, los acontecimientos especiales.

5. El establecimiento del presupuesto de comunicación de medios

Una de las difíciles decisiones de marketing con la que se enfrenta la empresa es cuánto dedicar a las tareas de comunicación. Existen cuatro métodos más utilizados que utilizan las empresas para decidir el presupuesto de comunicación: lo que se pueda, porcentaje sobre las ventas, método de paridad con la competencia y método de inversión según los objetivos a conseguir.

6. La decisión del mix de comunicación

Las empresas se enfrentan a la tarea de distribuir el presupuesto total de comunicación entre sus cuatro herramientas, es decir: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales. Las empresas buscan siempre caminos para incrementar su eficacia, sustituyendo unas herramientas de comunicación por otras. Así muchas reemplazan a sus vendedores por publicidad, telemarketing.

7. La medición de los resultados de las acciones de comunicación

Una vez que se ha ejecutado el plan de comunicación, el comunicador debe medir su impacto sobre el público objetivo. Esto supone preguntar al mismo si reconoce o recuerda

el mensaje, cuántas veces lo ha visto, qué recuerda de él, cómo se siente y su actitud presente y pasada hacia el producto y la empresa. El comunicador querrá también obtener datos sobre el comportamiento, tales como cuánta gente ha comprado el producto, a cuánta gente le ha gustado y cuántos le han hablado del mismo a otras personas.

8. Gestión y coordinación del proceso de comunicación de marketing

La amplia variedad de herramientas y mensajes hace necesario que la comunicación se coordine de otra manera puede ocurrir que los mensajes no se correspondan con la disponibilidad de bienes, puede faltar consistencia o no ser efectivo en costos.

Según **(Lambin, 1985)** las elecciones estratégicas efectuadas por la empresa, para que se traduzcan en hechos, deben estar provistas de programas de acción vigorosos sin los cuales los objetivos de penetración comercial tienen poca probabilidad de ser realizados. Para vender no es suficiente ofrecer un producto a un precio atractivo a través de un canal de distribución bien estructurado, además, es preciso dar a conocer la oferta, poner de manifiesto sus cualidades distintivas, frente al grito de compradores al que se dirige y estimular la demanda a través de acciones promocionales apropiadas. Para ser eficaz, una estrategia de marketing implica, pues, el desarrollo de un programa de comunicación en el cual los objetivos son el “hacer-saber” y el “hacer-valer”, apoyándose en diferentes medios de comunicación de los cuales los más importantes son la fuerza de ventas y la publicidad de los medios de comunicación. La problemática que enfrenta la empresa ante el desarrollo de un programa de comunicación, se resuelve si se *definen los objetivos estratégicos generales, el posicionamiento buscado en función del producto, mercado, distribución y precios*. Con la información anterior, la empresa está en condiciones de definir los *objetivos del programa de comunicación*, teniendo en cuenta la misión de la fuerza de ventas, los objetivos publicitarios, y de otros medios de comunicación. Se *definen estrategias y acciones* en función del cumplimiento de los objetivos y posteriormente se toman las *medidas de la eficacia de la comunicación*, valorando la eficacia en tres direcciones fundamentales: la comunicacional, psicosociológica y comportamental.

Cruz Roche, (1990) plantea que el desarrollo de una estrategia publicitaria supone la realización de las siguientes etapas: establecimiento de los objetivos de la publicidad, tanto en términos de la comunicación perseguida, como del colectivo que la va a percibir; determinación del presupuesto publicitario, los medios asignados a la consecución de los objetivos anteriores; determinación del mensaje publicitario, teniendo en cuenta el contenido y la forma en que se transmitirá la comunicación; decisiones respecto a los medios de comunicación a utilizar, su alcance, frecuencia y costo; ejecución de la campaña publicitaria y finalmente se realiza la valoración de su eficacia, tanto en términos de incremento de ventas como de consecución de los objetivos publicitarios previstos.

Las decisiones relativas a la publicidad son difíciles de tomar porque no se conoce con precisión el efecto que la misma tiene sobre la demanda. Puede producirse, en consecuencia, despilfarros. No obstante, la dificultad no radica solo en aspectos cuantitativos sino también en cualitativos. Una creatividad inteligente puede ser más efectiva que un incremento continuo en los gastos publicitarios. **(A. Aaker y M. Carman, 1982)** el diseño de una estrategia publicitaria incluye un conjunto de decisiones que no se reducen solo a cuánto gastar, sino también a la determinación de: qué se quiere comunicar (objetivos), a quién se quiere comunicar (público objetivo), cómo se fija y distribuye el presupuesto, cómo se dice lo que se quiere comunicar (diseño del mensaje), que medios de comunicación se van a utilizar, cuánto y durante cuánto tiempo se van a comunicar. **(Santesmases, 1996)**. Este proceso de planificación de la estrategia incluye una serie de etapas que parten del análisis de la situación, para fijar los objetivos y diseñar el mensaje debe conocerse previamente las características del producto, los beneficios que proporciona y la razón por la que se compra, su posición competitiva, su imagen y la de la empresa.

1.7 Posicionamiento en el mercado

Una compañía ha buscado y decidido su público objetivo. Si es la única empresa que atiende al mercado, podrá establecer probablemente un precio que le proporcione un buen beneficio. Si establece un precio demasiado alto y no existen grandes barreras de entrada, la competencia entrará también en el mercado y hará bajar los precios. Si ya existen varias empresas atendiendo al mismo mercado con productos indiferenciados, la mayoría de los compradores adquirirán a la empresa que venda más barato y a las otras no les quedará más remedio que bajar sus precios. La única alternativa válida para la primera empresa es que diferencie su oferta de mercado de la de sus competidores. Si puede diferenciar su oferta de una manera efectiva, podrá también establecer un mayor precio. La diferenciación permite que las empresas establezcan mayores precios en base a los valores adicionales percibidos por los clientes.

Cualquier compañía o marca puede diferenciarse en el mercado, no existe una que no pueda hacerlo. **Dermot Dumphy (1980)** lo destacó con estas palabras: La lección que hay que aprender es que por muy simple que pueda parecer un producto, siempre es posible diferenciarlo. Todos los productos y servicios son susceptibles de diferenciación.

La diferenciación del producto consiste en determinar las características que lo distinguen y lo hacen, en cierto modo, único y diferente de los demás. La diferenciación constituirá una ventaja competitiva para la empresa. El producto puede diferenciarse por precio, calidad, diseño, imagen, servicios complementarios. La empresa debe conocer cómo percibe los productos el mercado y cuáles son los atributos o factores determinantes de las preferencias manifestadas. Esto permitirá establecer la «posición» actual de su producto

con respecto a los de la competencia y la «posición ideal» que se aspira alcanzar (**Santesmases, 1999**).

Kotler (1996) define la diferenciación como el acto de diseñar un conjunto de distinciones significativas para distinguir la oferta de una empresa de la de la competencia.

No es útil para una empresa describir exhaustivamente, a sus clientes potenciales, cada detalle o diferencia. La empresa querrá promover aquellas diferencias que interesen más a su público objetivo, desarrollando una estrategia de posicionamiento centrada en el mismo.

La palabra posicionamiento se popularizó gracias a dos ejecutivos de publicidad **Al Ries y Jack Trout (1988)**, que la entienden como un ejercicio creativo que se lleva a cabo con un producto. Esta es su definición:

En los folletos del **DEADE (Diplomado Europeo en Dirección y Administración de Empresa, 1995-1996)**, se define el posicionamiento como la percepción competitiva de una empresa, marca o producto por parte de un público objetivo determinado.

Percepción, ya que el posicionamiento no se basa en características objetivas, sino en percepciones.

Competitiva, ya que el posicionamiento siempre es en relación a otros productos, empresas o marcas.

Por un determinado público objetivo, ya que las percepciones, e incluso las dimensiones de percepción pueden ser diferentes para diferentes públicos o segmentos.

Según **Mazarrasa (1994)**, el posicionamiento es la situación de la imagen real de un producto, una marca, una persona, una institución, etc., en relación a la imagen ideal que el mercado atribuye al ente ideal.

Determinar el posicionamiento es el objeto de los estudios de imagen, que se hace siempre por comparación con otras marcas, entes, etc., tanto por razones teóricas por la dificultad de medir las características o atributos ideales, como por razones prácticas, ya que lo que siempre interesa es la posición relativa. El posicionamiento puede ser pasivo, cuando se adquiere sin que haya habido ninguna acción preconcebida de modificarlo, o activo, cuando la empresa, el ente, utiliza los factores posibles de mercadotecnia para reforzar aquellos atributos que pueden ayudar a alcanzar el posicionamiento deseado.

El posicionamiento atribuye al producto que se ofrece una ventaja diferencial, con objeto de conferirle una profesionalidad más acusada que se aproxime a la posición ideal que tienen los compradores, e inducir a estos a realizar su adquisición.

El conocimiento de los segmentos existentes en el mercado debe servir para establecer una estrategia de posicionamiento de los productos. La secuencia lógica de actuación es, primero, conocer los segmentos existentes y las posiciones que ocupan los productos que compiten en el mercado; segundo, evaluar los segmentos de mercado, tanto en su situación actual como en sus perspectivas de futuro, y especialmente en relación con la

competencia; y tercero, proponer una posición futura para el producto y las acciones comerciales necesarias para alcanzarla.

El posicionamiento de productos refleja los procesos de clasificación y de consideración de los consumidores. Cada vez que un consumidor va a una tienda o supermercado en búsqueda de un producto, debe revisar en su cerebro, la información almacenada sobre la variedad de productos a los que tiene acceso y desarrollar todo un proceso de análisis antes de tomar su decisión. Es por todo ello, que la clasificación le hace más fácil la toma de decisiones.

Este proceso se basa en la percepción, y esta es la verdad dentro del individuo. La percepción es el “Significado que en base a las experiencias, se atribuye a los estímulos que entran por los sentidos”. Las percepciones pueden ser tanto subjetivas (que dependen de los instintos particulares del “ello” del individuo) como selectivas (que dependen de sus experiencias, intereses y actitudes) y están directamente relacionadas con tres tipos de influencias:

- Las características físicas de los estímulos.
- La interrelación del estímulo con su entorno.
- Las condiciones internas particulares del individuo.

Una posición efectiva es la que permite a un producto o marca ocupar un nicho preferente y único en la mente del consumidor y que es consistente con la estrategia de marketing. El posicionamiento puede dividirse en tres componentes: atributos, beneficios y reclamos **(Lautman, 1993)**.

El posicionamiento es especialmente útil cuando se lanza un nuevo producto, cuando se trata de revitalizar la demanda de uno existente, cuando cambia la percepción actual del propio producto o los de los competidores o cuando aparecen nuevos productos competidores en el mercado **(Hernández, 2000)**

En la definición de un posicionamiento a largo plazo hay que tener en cuenta el producto que se pretende vender, los deseos y necesidades del mercado objetivo y, finalmente, la competencia.

Los análisis de la empresa, los problemas y oportunidades encontrados, la determinación del mercado objetivo y las estrategias de marketing constituyen la clave para lograr un correcto posicionamiento. Hay que revisar los puntos fuertes y débiles del producto para ver cómo diferenciarse de la competencia. En todo caso, siempre hay que buscar aspectos que los consumidores puedan percibir **(Hernández, 2000)**.

Los consumidores tienen una imagen percibida de los productos que existen en el mercado, esta puede ser diferente de la imagen real, en la medida en que la comunicación comercial o la imagen de empresa han llevado a los consumidores, que no realizan un

exhaustivo análisis de las características de cada producto a una percepción distorsionada de la realidad.

La posibilidad de modificar la percepción que los consumidores tienen respecto al producto puede ir dirigida a modificar la imagen real o modificar la imagen percibida.

La imagen real se modifica alterando los atributos del producto –diseño, calidad, potencia, precio, etc.- de forma que se ajusten al objetivo previsto. La imagen percibida se modifica mediante un esfuerzo en comunicación comercial, –publicidad, venta personal -, que tiende a destacar el atributo que se quiere modificar.

Sin embargo, las posibilidades de actuar sobre la imagen percibida son limitadas.

Es imposible realizar grandes desplazamientos de la imagen percibida mediante comunicación comercial, ya que el consumidor identificará el mensaje como falso y no le prestaría credibilidad alguna. Análogamente, un fuerte cambio en la imagen real de un producto también introduciría confusión en el mercado.

La mayor efectividad se obtiene actuando conjuntamente sobre la imagen real y la percibida, de forma que los cambios que se producen en el producto sean comunicados a los consumidores para que éstos lo perciban. Por otra parte, no se pueden plantear a corto y medio plazo cambios sustanciales en la imagen percibida de un producto, ya que es un proceso lento y costoso.

La clave para conquistar a los clientes a largo plazo es comprender sus necesidades y comportamientos de compra mejor que la competencia. La premisa es que los clientes compran a la empresa que les ofrece el máximo valor. El valor recibido es la diferencia entre los valores positivos y los negativos proporcionados.

El vendedor debe estimar el valor de la suma de valores positivos y negativos de cada uno de sus competidores, para saber la situación exacta de su oferta. En segundo lugar el vendedor que se encuentre con una situación de desventaja en cuanto al valor neto de su oferta, tiene dos alternativas: intentar mejorar la suma de los valores positivos o disminuir la suma de los valores negativos. Aumentar la suma de los valores positivos supone aumentar el valor del producto, de los servicios, del personal y/o de la imagen. Disminuir la suma de los valores negativos requiere disminuir los costos del comprador. El vendedor puede disminuir el precio concreto, simplificar los procesos de papeleo y entrega o absorber alguna parte del riesgo del comprador a través de la oferta de una garantía.

Porter (1986) propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes potenciales de realzamiento del mismo. Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor desagrega las actividades de las empresas en nueve pasos, al objeto de comprender el comportamiento de costes del negocio e industria específica y la existencia

de potenciales fuentes de diferenciación. Estas nueve actividades se dividen en cinco actividades primarias y cuatro de apoyo.

Como actividades primarias se considerarían la logística de entrada de materias primas, la transformación de las mismas, la logística de salida, la comercialización de las ofertas y los servicios anexos a las mismas. Las actividades primarias suponen la existencia de actividades auxiliares de apoyo. Así, las materias auxiliares representan la compra de varios elementos de apoyo de las actividades principales, de las cuales el departamento de compras sólo maneja algunas. Cada actividad primaria lleva consigo un desarrollo tecnológico del que sólo una parte se lleva en el departamento de I+D. La gestión de recursos humanos se da en todos los departamentos. La infraestructura de la empresa cubre los gastos generales de gestión de la misma, las tareas de planificación, finanzas, contabilidad y todos los temas legales y administrativos que surgen en relación con la totalidad de las actividades primarias y de apoyo.

La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos de cada actividad creadora de valor, así como la de sus competidores como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor a la de los competidores, alcanzará una ventaja competitiva.

La empresa necesita buscar ventajas competitivas más allá de su propia cadena de valor, analizando las cadenas de valor de sus suministradores, distribuidores y clientes finales.

Levitt (1969) y otros autores han señalado docenas de caminos para diferenciar las ofertas. La lógica de sus posturas radica en reconocer que los compradores tienen diferentes necesidades y que por lo tanto se sienten atraídos por diferentes ofertas.

Las empresas deben seleccionar cuidadosamente la forma en la que distinguirse de la competencia. Una diferencia estará establecida correctamente en la medida en que satisfaga los siguientes criterios:

- Sea importante: la diferencia debe proporcionar un beneficio altamente valorado por un número suficiente de clientes.
- Sea distintiva: la diferencia no debe ser ofrecida por la competencia, a no ser que la compañía la ofrezca de forma particular.
- Sea superior: la diferencia supera a otros medios que podrían proporcionar el mismo beneficio.
- Comunicable: debe ser comunicable y visible para los compradores.
- No imitable: no debe ser fácilmente copiable por la competencia.
- Costeable: el comprador debe tener poder adquisitivo para pagar la diferencia.
- Rentable: la compañía debe encontrar rentable introducir la diferencia.

Muchas empresas han introducido diferenciaciones que fallaban en uno o varios de los criterios antes señalados.

¿Cuántas diferencias promover?

Muchos especialistas en marketing defienden con fuerza que al público objetivo hay que proporcionarle un solo beneficio. **Rosser Reeves (1988)**, por ejemplo, dice que una empresa debería desarrollar una propuesta única de venta para cada marca y centrarse en ella.

Ries y Trout (1988) son favorables al posicionamiento consistente en una sola idea. Cada marca debe elegir un atributo y convertirse en el ofertante número uno del mismo. Los compradores tienden a recordar mejor el mensaje del número uno que los mensajes del resto, especialmente en una sociedad supercomunicada.

¿Qué ideas merece la pena promover? Las más importantes son la “mejor calidad”, el “mejor servicio”, el “precio más bajo”, el “mejor valor”, y la “tecnología más avanzada. Si alguna compañía insiste en alguno de estos posicionamientos y lo comunica de forma convincente, probablemente será reconocida y recordada por este punto fuerte.

No todos están de acuerdo en que el posicionamiento con un solo beneficio sea el mejor camino. Pueden también posicionarse con dos beneficios, especialmente si dos o más empresas reclaman ser las mejores en un mismo atributo. La idea es encontrar un hueco dentro de un segmento de mercado. Existen incluso casos de posicionamiento exitosos apoyados en un triple beneficio, en este caso se puede desarrollar una estrategia conocida como “contrasegmentación”, esto es, dirigirse a varios segmentos en lugar de a uno. En una época en que los segmentos se están reduciendo progresivamente, muchas compañías tratan de ampliar sus posiciones estratégicas dirigiéndose a más de un segmento.

Sin embargo, a medida que una empresa fomenta el número de asociaciones para sus productos, pone en peligro la credibilidad y un claro posicionamiento.

En general, las empresas deben evitar cuatro importantes errores:

Infraposicionamiento: algunas compañías descubren que sus compradores potenciales tienen sólo una vaga idea de su producto, que no asocian nada espacial con el mismo.

Sobreposicionamiento: los compradores pueden tener una imagen demasiado estrecha de un producto.

Posicionamiento confuso: los compradores pueden tener una imagen confusa de los productos como consecuencia de que se le busquen demasiadas asociaciones o se cambie su posicionamiento con demasiada frecuencia.

Posicionamiento dudoso: los compradores pueden encontrar poco fiables las asociaciones buscadas por los productos, a la vista de las características de los mismos, su precio o su fabricante.

La ventaja de solucionar correctamente la estrategia de posicionamiento es que ayuda también a la compañía a solucionar el problema de definición del marketing mix. La definición del marketing mix de una empresa se deriva de su estrategia de posicionamiento. Así, una empresa que se centre en un posicionamiento de alta calidad sabe que debe producir bienes que respondan a dicha calidad, cargar un precio alto, distribuirlos a través de intermediarios reconocidos y anunciarse en revistas de categoría. Este marketing mix es el único camino para proyectar una imagen consistente y fiable de alta calidad.

¿Qué diferencias hay que promover?

Se sugiere que las empresas deben posicionarse apoyándose en sus puntos fuertes siempre que su público objetivo lo valore suficientemente, dándose cuenta de que la diferenciación es un proceso permanente.

Por ejemplo, una empresa compara su posicionamiento en relación con la competencia sobre cuatro atributos: tecnología, coste, calidad y servicio. Las dos compañías consideradas puntúan 8 en tecnología (uno sería el nivel mínimo y diez el nivel máximo), lo que significa que ambas empresas tienen un buen nivel en este atributo. La empresa no puede ganar mucho mejorando su tecnología, especialmente dado el coste de este desarrollo. Su competidor tiene sin embargo una situación mejor que la suya en costes (8 en lugar de 6), pudiendo dañar a la empresa, especialmente si el mercado es sensible al precio. La empresa ofrece mejor calidad que la competencia (8 en lugar de 6). Finalmente, ambas compañías tienen una posición similar, no muy buena, en servicios.

En una primera aproximación parecería que la compañía debería centrarse en los costes o en los servicios para mejorar su posición competitiva de cara al mercado. Sin embargo, hay que tener en cuenta otras consideraciones. La primera es, ¿cuál es la importancia que el mercado otorga a la mejora de cada uno de estos atributos? Las mejoras en costes y en servicios son de gran importancia para los consumidores. La siguiente consideración sería ¿puede la compañía desarrollar estas mejoras y en cuánto tiempo? La mejora del servicio podría hacerse con rapidez. ¿Podría la competencia mejorar el servicio al mismo nivel y con la misma rapidez? La competencia no está muy preparada para mejorar el servicio, quizás porque no crea en su importancia o se encuentre atada por un problema de fondos. La acción que tiene más sentido para que la compañía desarrolle es que mejore sus servicios y lo comunique. El servicio es importante para los clientes; la compañía puede mejorarlo y con rapidez, mientras que la competencia no podrá probablemente hacerlo.

Así, este tipo de razonamiento puede ayudar a las empresas a escoger o comunicar genuinas ventajas competitivas.

Las empresas deben no sólo desarrollar una clara estrategia de posicionamiento, sino también comunicarla de manera eficaz. Si una empresa escoge posicionarse en la mejor

calidad, debe entonces asegurarse de que puede comunicar esta idea de forma convincente. La idea de calidad se comunica escogiendo aquellos signos físicos que las personas utilizan usualmente para valorar la calidad.

La imagen de calidad se comunica a través de diversos elementos del marketing mix. Un precio más elevado es símbolo de una mayor calidad en el producto. La imagen de calidad de un producto se ve afectada también por su envase, distribución, publicidad y promoción. La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere conferir a la empresa o a sus marcas, de manera que su público objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva de una marca o empresa sobre otras. La misma debe apoyarse en la comprensión de cómo el mercado define el valor y escoge entre las distintas ofertas. El posicionamiento consta de tres etapas. En la primera la empresa tiene que identificar posibles conceptos de diferenciación, bien sea en el producto, servicios, personal o imagen, que podrían establecerse en relación con la competencia. En la segunda, la empresa tendrá que aplicar criterios para seleccionar las diferencias más relevantes. En la tercera, tendrá que comunicar su diferenciación competitiva al mercado de manera efectiva. Una vez que la empresa haya decidido su estrategia de posicionamiento estará en la mejor posición para ir desarrollando las diversas estrategias de marketing.

Ries y Trout (1988) defienden que los productos, generalmente, tienen una determinada posición en la mente de los consumidores. El competidor sólo tiene tres estrategias como posibles opciones:

Fortalecer su propio posicionamiento en la mente de los consumidores.

Buscar una posición en el mercado que no esté ocupada y que sea valorada por el suficiente número de consumidores como para instalarse en ella. A esta estrategia se le denomina "Buscar el hueco". Encontrar un hueco en el mercado y llenarlo.

La tercera estrategia se basa en el desposicionamiento o el reposicionamiento frente a la competencia. Un ataque puede desestabilizar la confianza de los consumidores en el líder.

Una cuarta estrategia que estos autores no mencionan puede denominarse como la estrategia del club exclusivo que desarrollan ciertas empresas cuando no pueden lograr la posición número uno en algún atributo significativo. Un competidor puede promover la idea de que es uno de los tres grandes, los ocho grandes etc. Esto implica que aquellos que están en el club son los "mejores".

Estos dos autores trabajaron en la psicología del posicionamiento o reposicionamiento de una marca en la mente del consumidor. Reconocieron que la estrategia de posicionamiento puede implicar cambios en el nombre del producto, su precio y empaquetamiento, aunque solamente sean "cambios cosméticos", hechos con el propósito de asegurar una posición que merezca la pena en la mente de las personas. Otros especialistas de marketing pondrían mayor énfasis en el posicionamiento real, que

construye cada aspecto tangible del nuevo producto para conseguir una posición. El posicionamiento psicológico debe apoyarse en el posicionamiento real, no ser un simple juego mental.

En los folletos del **DEADE (1995-1996)** se definen las siguientes fases para el análisis del posicionamiento:

1. Selección del público objetivo: en cada segmento de mercado el posicionamiento puede ser diferente e incluso las percepciones del público objetivo pueden configurarse en base a diferentes criterios.
2. Identificar atributos: los atributos se pueden identificar en base a dimensiones actuales o en base a dimensiones latentes.
3. En base a dimensiones actuales: se refiere a criterios en base a los cuales los individuos evalúan y forman sus preferencias en función de las ofertas competidoras existentes para una categoría de productos.
4. En base a dimensiones latentes: están relacionadas con beneficios o utilidades no proporcionadas, o no percibidas, en las ofertas competidoras, que potencialmente pueden ser relevantes.
5. Posicionamiento actual: define qué posición presenta la empresa, producto o marca en la actualidad.
6. Analizar situación competitiva: se hace un análisis de las ventajas y desventajas de la competencia.
7. Propuesta de posicionamiento: determinar cómo se desea que una empresa, producto o marca, sea percibida competitivamente en relación a todos los productos que satisfacen las mismas necesidades, por parte de un determinado público objetivo.

Wind (1982) distingue seis tipos posibles de acciones para posicionar un producto o marca:

Por las características del producto. El precio, la economía, la duración, la robustez, etc., son características que pueden resaltarse para posicionar un producto o marca.

Por los beneficios o problemas que solucionan.

Por el uso u ocasiones de uso.

Por clase de usuarios. Consiste en resaltar la clase de personas que utilizan el producto.

Con relación a otros productos. Esto lleva a la realización de publicidad comparativa. Este tipo de acciones se puede llevar a cabo de forma directa, citando los nombres de las marcas competidoras, o de forma más genérica, indicando la superioridad de la marca propia con respecto a las demás de la competencia, sin ser citadas de modo expreso.

Por disociación de la clase de producto. Con esta estrategia se pretende "desmarcar" el producto de los competidores.

Tipos de posicionamientos

Mediante diferencias en el producto: Es posible destacar las diferencias que tenga el producto para alcanzar una posición distinta a la de la competencia. Las diferencias en el producto pueden copiarse fácilmente, aunque si el posicionamiento se basa en algo intrínseco al producto ya no es tan sencillo.

Mediante una característica clave: Hay que preguntarse: ¿qué beneficios ofrece el producto que el consumidor pueda encontrar excepcionalmente? No se trata de construir nuevas características, sino más bien resaltar alguna que no esté explotada.

A través de los consumidores del producto: Se puede posicionar el producto ofreciendo un lugar, un producto o servicio especial para un grupo determinado de consumidores.

Mediante el uso: Muchas veces se puede posicionar teniendo en cuenta cómo y dónde se usa el producto; es decir, prestando atención al uso que se le da al producto.

Contra una categoría: En este tipo de posicionamiento se trata de crear un concepto enfrentando a una categoría de productos ya establecida. Es el ejemplo de la cerveza sin alcohol.

Contra un competidor: Ahora se pretende colocar el producto como enfrentando al de uno o varios competidores. Este método puede resultar satisfactorio a corto plazo.

Mediante asociación: Suele ser efectivo cuando no se dispone de un producto claramente diferente a los de la competencia. Se trata de asociar el producto a algo que tenga ya una posición bien definida. Este método puede realizarse a bajo costo.

Con un problema: El posicionamiento de este tipo pretende presentar al producto como una solución a un problema existente; no hay que cambiar el producto, sino enfocarlo de tal modo que se descubra su utilidad ante un problema actual.

Métodos para lograr el posicionamiento

Posicionamiento mediante adaptación: En este método se posiciona el producto adaptando la ventaja diferencial que posee a los deseos y necesidades del mercado objetivo. Se deben realizar cuatro pasos:

Analizar a los competidores; puede existir un competidor principal, un número concreto de competidores, una categoría de competidores.

Buscar las diferencias tanto positivas como negativas entre nuestro producto y los de la competencia. Las diferencias deben ordenarse según hagan referencia a las variables del marketing mix relevantes para el producto en cuestión.

Enumerar las características del mercado objetivo en términos de deseos y necesidades.

Adaptar el producto al mercado. Revisando la información recogida en los pasos anteriores se establece la posición más adecuada.

Posicionamiento mediante planificación: Se estudian las características del producto que son importantes para el mercado objetivo, ordenando todos los productos - el nuestro y los de la competencia- según las mismas. Este tipo de planificación es interesante cuando se

dispone de información cuantitativa del mercado. Las ideas preconcebidas acerca del mercado objetivo pueden diferir notablemente de los datos obtenidos a través de la información primaria. Aun cuando no se disponga de ese tipo de información, el método puede utilizarse con las estimaciones propias del mercado.

El método consta de tres pasos:

- 1 Listar en orden de importancia las características del producto genérico. Para productos vendidos a consumidores, la calidad y el precio pueden ser los atributos más importantes. Para productos que se venden a empresas el servicio posventa y la asistencia técnica pueden ser prioridades.
- 2 Cuantificar cada producto (propio y de la competencia) en las características del punto anterior. Si no se dispone de información primaria se puede hacer una encuesta a un grupo reducido de personas; cada persona debe puntuar entre cero y diez todas las características importantes.
- 3 Revisar la posición que ocupa el producto en los atributos más importantes una vez que el mapa de posicionamiento está completo. Así es fácil determinar qué posición se desea en el producto, qué debe mejorarse y qué posición puede lograrse.

Cuando se ha determinado cómo se pretende que el mercado objetivo perciba el producto se está en disposición de desarrollar las estrategias de posicionamiento. Es conveniente considerar más de un método de posicionamiento para después elegir el que mejor refleje el producto en comparación con la competencia. Todas las alternativas relacionarán producto, competencia y mercado objetivo, pero cada alternativa se fijará más en un factor que en los demás (**Kotler, 1996**).

1.8 Situación de la Empresa de Diseño e Ingeniería de Sancti Spíritus relacionada con la comunicación comercial y el posicionamiento

En la Empresa de Diseño e Ingeniería de Sancti Spíritus se han realizado algunas acciones en función de garantizar una mejor comercialización de sus productos. Sin embargo, aún es débil la estructura, organización, control y sistematicidad en el proceso productivo para la prestación de servicios. Existe poco aprovechamiento de las capacidades de los profesionales y técnicos en la actividad de proyecto.

Aún es insuficiente la comunicación comercial que establece la EDING; en los últimos meses se han ejecutado algunas acciones al respecto, pero se precisa de una estrategia coherente y vinculada a objetivos claros de comercialización para que se traduzca en resultados. La información constituye un recurso estratégico en la organización, hoy se cuenta en la EDING solamente con un sistema de datos internos que permite saber los principales indicadores económicos, pero desde el punto de vista comercial se necesita de un sistema de inteligencia competitiva que alerte de situaciones en el entorno y la

competencia, un sistema de investigación de marketing que nutra la empresa de información de los clientes y el cubrimiento de sus expectativas.

En entrevistas realizadas a los clientes han manifestado que no tiene un conocimiento amplio sobre los productos y servicios que comercializa esta entidad. De la misma forma, existen clientes potenciales que ni siquiera conocen la existencia de la empresa. Todo esto ha sido motivo de la pobre comunicación comercial realizada, teniendo eco en el débil posicionamiento de esta entidad en el territorio. Por estas razones, constituye una necesidad urgente para esta empresa y otras en similar situación, el desarrollo de una estrategia de comunicación comercial que sirva de instrumento para guiar las acciones promocionales de la entidad.

1.9 Conclusiones parciales

1. La comunicación se puede definir también como el conjunto de actividades dirigidas a dar a conocer las cualidades del producto, persuadir al mercado meta para que lo compre o recordarle al cliente actual que el producto existe.
2. Los modelos de comunicación comercial transitan por tres fases, la cognitiva que se encuentra en el plan del conocimiento la afectiva que esta en correspondencia con el nivel de gusto y deseo y la afectiva que tributa al comportamiento y por ende materializa la acción de compra.
3. El Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona con relación a la competencia. El cerebro humano buscará clasificar los productos por categorías y características a fin de que sea más fácil y rápida la recopilación, clasificación y posterior recuperación de la información.
4. La estrategia de comunicación comercial tributa en lo fundamental a fomentar una imagen percibida del producto, a través de la potenciación de las diferentes herramientas que la componen, el posicionamiento se obtiene por la imagen real y percibida.

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO GENERAL PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN COMERCIAL

2.1 Introducción

El objetivo de este capítulo es proponer un procedimiento para desarrollar la estrategia de comunicación comercial en las empresas, para ello se realizará un análisis de la situación actual de la organización, se proyectarán decisiones estratégicas de comunicación, se detallará la forma de ejecutar las decisiones y finalmente se establecerá un sistema de

control y retroalimentación. Se destaca la elaboración de un procedimiento para determinar el nivel de posicionamiento que tiene la empresa.

2.2 Procedimiento general para desarrollar la estrategia de comunicación comercial

En un mercado en el que existe una pluralidad de productos cada unos con características distintas, es necesario que el cliente o los intermediarios reciban información sobre las características de los mismos. En la medida en que esta información es suministrada por la empresa vendedora, será una comunicación persuasiva destinada a facilitar la venta de sus productos, predisponiendo favorablemente al cliente. La preparación de esta información debe estar basada en un procedimiento para desarrollar la estrategia comercial. De esta forma la comunicación comercial será más efectiva y disminuirá los costos de publicidad en la medida que se planifique mejor cada una de las acciones publicitarias. **(Ver Figura 2.1)**

2.2.1 Caracterización de la empresa

Es necesario ubicarse en el tipo de empresa, para ello se requiere obtener información respecto a la historia que ha tenido, el objeto social, la misión, así como la manifestación en ella del enfoque de marketing y el estado actual de su estrategia de marketing.

2.2.2 Análisis de la situación actual de la empresa

El análisis de la situación actual consiste en la valoración de factores que influyen de una u otra forma en el desempeño de la empresa. Se propone realizar el instrumento de investigación que se representa en el **Anexo 1**.

Para desarrollar una estrategia de comunicación efectiva es importante conocer el comportamiento de algunos factores condicionantes:

Características del producto: el tipo de producto de que se trate, el grado de novedad del mismo, su precio, uso, sistema de distribución, etc., pueden influir en la definición de los objetivos, así como en la delimitación del mercado o segmentos a los que se dirige la acción publicitaria y en la selección de los medios y soportes a utilizar en la campaña publicitaria.

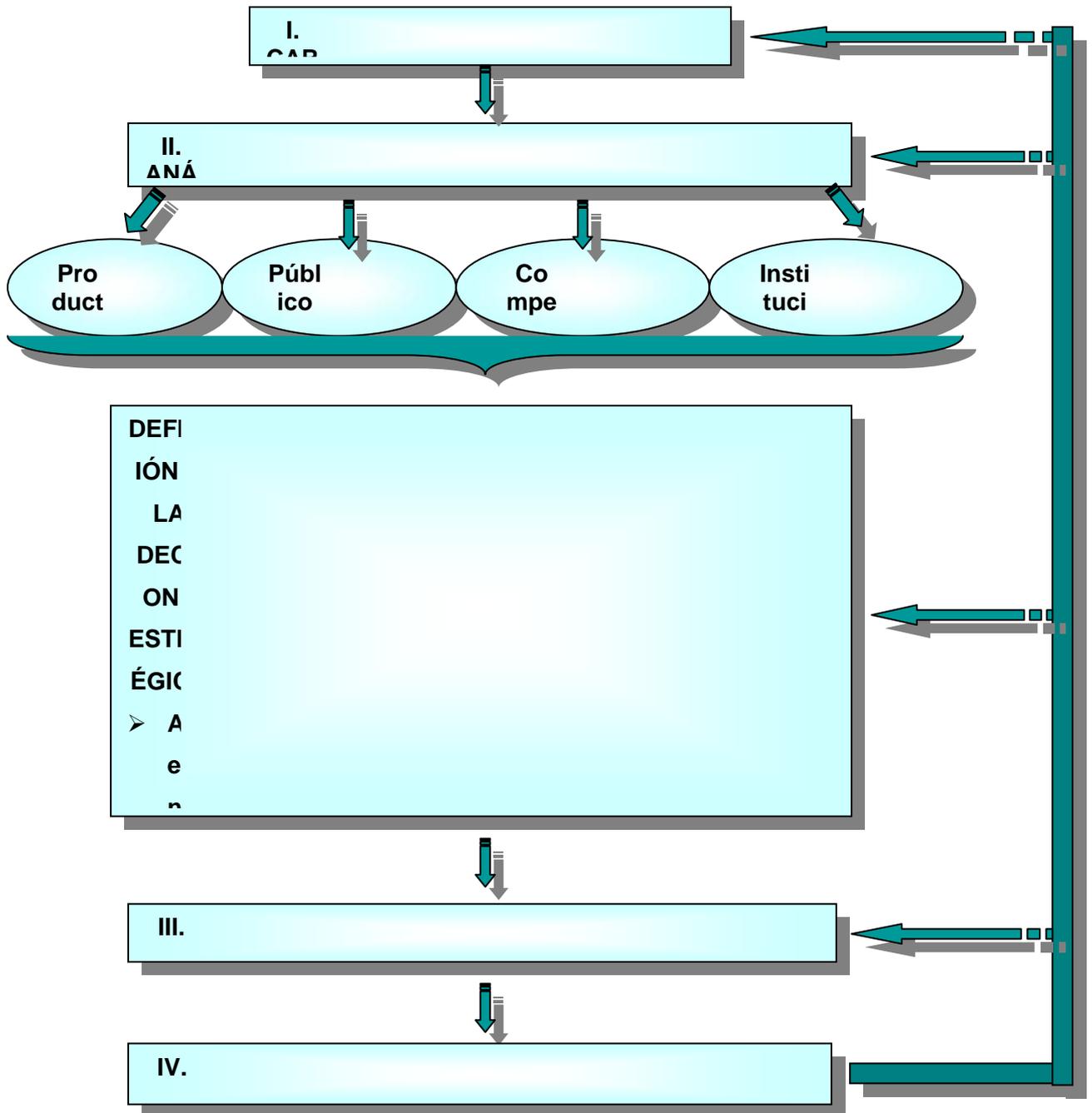


Figura 2.1: Procedimiento general para desarrollar la estrategia de comunicación comercial. Fuente: elaboración propia

Ciclo de vida del producto: la inversión suele ser mayor en las primeras fases del ciclo de vida del producto, para decrecer en las etapas posteriores. Los objetivos también son distintos en cada una de estas fases.

Para la conformación del ciclo de vida del producto se necesita saber los ingresos que ha tenido la organización a través del tiempo, así como los beneficios, ellos son representados en una función a través del tiempo.

Los productos que las empresas comercializan en el mercado tienen una vida limitada, ya que este último cambia constantemente como consecuencia de los cambios en las

condiciones económicas, los nuevos productos que lanza la competencia y los gastos y necesidades de los consumidores.

A estos cambios por los que va transcurriendo el producto durante su existencia, se le llama ciclo de vida. Para que un producto tenga un ciclo de vida deben existir los siguientes elementos:

- Vida limitada.
- Las ventas del producto deben atravesar distintas fases y cada una de ellas representar riesgos diferentes para el vendedor.
- Los beneficios deben disminuir o aumentar en las diferentes fases del ciclo de vida.
- Los productos necesitan de diferentes estrategias para cada una de las fases de su ciclo de vida.

El ciclo de vida del producto está compuesto por cuatro fases que describen las características del producto en los diferentes momentos de su existencia:

Introducción: Se introduce el producto por primera vez en el mercado por lo tanto las ventas crecen muy lentamente. Las ganancias prácticamente no existen. Los precios pueden ser altos o bajos en dependencia del lugar donde se venda. Los clientes que adquieren el producto son los que se arriesgan a comprar lo nuevo. Los costos son muy altos para lograr el posicionamiento del producto.

Crecimiento o desarrollo: Si el producto tiene éxito, comienza la etapa de desarrollo donde las ventas y las utilidades crecen rápidamente. Las empresas tratan de mejorar el producto y de entrar en nuevos segmentos del mercado. Se reducen los costos y el precio del producto aumenta. Gran cantidad de clientes adquiere el producto.

Madurez: En esta etapa se estabilizan las ventas o crecen cada vez menos, al igual que los beneficios. El precio del producto se mantiene más bien bajo. Aumentan los gastos en publicidad con vistas a mantener el producto en competencia.

Declinación: Después de que el mercado está saturado del producto, comienza la etapa de declive que se caracteriza por una disminución marcada en las ventas y beneficios se reducen los gastos de publicidad que se utilizan solo para mantener la posición. Solo se mantienen en el mercado las empresas líderes.

Petrificación: Son muy pocos los productos que llegan a esta fase en la cual el producto mantiene sus ventas en el mercado por tiempo indefinido, los beneficios son altos al igual que los precios, los costos son moderados por investigación y desarrollo del producto. Los clientes adquieren el producto, fieles a la marca y a la empresa que se convierte en monopolio.

El público objetivo al que se dirige la publicidad: los segmentos de mercado a los que se dirige la acción publicitaria condiciona en buena medida tanto los objetivos de la campaña como el mensaje a transmitir y los medios de comunicación a seleccionar. Así,

por ejemplo, si el público objetivo está integrado por técnicos y profesionales la estrategia publicitaria pondrá mayor énfasis en informar, el mensaje será más racional que emocional y los medios de comunicación serán más selectivos. Para seleccionar adecuadamente el público objetivo se aplica el proceso de la segmentación de mercado.

Durante mucho tiempo, la segmentación de mercado se ha considerado como uno de los conceptos esenciales de marketing disponibles para gerentes ocupados del marketing de productos. Sin embargo, dentro del marketing en el sector servicios, el concepto en general está subutilizado, ya que muchas empresas adoptan un enfoque primitivo de la segmentación o sólo hablan de ella de dientes para afuera. Con frecuencia, el enfoque que se adopta es esperar a ver qué clientes o consumidores se presentan a comprar el servicio, u ofrecer una variedad de servicios sin concentrarse en las necesidades específicas de los segmentos identificados.

A grandes rasgos, una empresa de servicios tiene las siguientes tres opciones para la selección de mercados objetivo:

Un enfoque de marketing indiferenciado donde no hay reconocimiento de segmentos reconocibles en el mercado. En ocasiones esto se denomina agregación de mercado.

Un enfoque de marketing diferenciado donde una empresa identifica, por ejemplo, cinco segmentos en el mercado, y diseña programas separados de mezcla del marketing dirigidos a cada segmento.

Un enfoque de marketing concentrado donde, aunque hay un reconocimiento de que existen diversos segmentos separados, la empresa se concentra en un segmento específico.

Muchas empresas de servicios no confían en un enfoque de marketing indiferenciado para maximizar sus resultados financieros. Las empresas de servicio que representan monopolios han intentado hacerlo en el pasado. Ahora, con la desregulación y la privatización, los antiguos monopolios adquieren una conciencia gradual sobre la necesidad de considerar segmentos de mercado en lugar de adoptar un enfoque de agregación de mercado.

El proceso de segmentación divide un mercado heterogéneo en segmentos homogéneos específicos. Esto permite que los segmentos identificados se fijan como objetivo de servicios específicos y una mezcla del marketing. Por tanto, ésta se dirige a satisfacer las necesidades de los clientes de manera más efectiva, con lo que se asegura la retención y la lealtad de los clientes. La investigación de mercados, que con frecuencia se necesita para dividir el mercado de manera efectiva en segmentos, asegura que a los clientes objetivo se les proporcione la oferta de servicio que necesitan, con ello se evitan los errores comunes del marketing de prueba y error. Los productos y servicios se planean a la luz del conocimiento de las necesidades de distintos segmentos.

La segmentación de mercado tiene una importancia especial para los servicios en el actual mercado competitivo. Las industrias de servicios experimentan un aumento en la competencia, tanto en términos del número de competidores como en la proliferación de las ofertas de servicio. La segmentación de mercado evita el derroche de recursos valiosos al dirigir los esfuerzos hacia aquellas áreas que contribuyen a lograr el éxito.

Con frecuencia, los productos de servicio no están diferenciados de forma clara. La segmentación de mercado ofrece la oportunidad de ganar ventaja competitiva, en un mercado de intensa competencia, por medio de la diferenciación. El enfoque de segmentación de mercado implica la identificación de los beneficios que distintos grupos homogéneos buscan, permite determinar necesidades y características relevantes y se usa como una fuente de diferenciación del servicio.

Un solo servicio o producto no satisface las necesidades de todos los consumidores, pero cumple con las necesidades de un grupo específico de clientes. Razón por la cual, un negocio de servicios debe estar posicionado para atender segmentos particulares del mercado. Por tanto, una empresa de servicios necesita identificar las partes más atractivas del mercado para atenderlas de forma efectiva y producir la mayor ganancia. Por ejemplo, dentro de la industria de los servicios financieros, la tarjeta de crédito atiende diversas necesidades de crédito, conveniencia y prestigio.

El proceso de segmentación, se ocupa de dividir un mercado heterogéneo en segmentos específicos homogéneos. El proceso de segmentación consta de cuatro pasos representados en la **Figura 2.2**

Una vez que el segmento de mercado fue seleccionado, el proceso de marketing objetivo implica definir un posicionamiento con respecto a los segmentos objetivos seleccionados y luego diseñar una mezcla del marketing para cada mercado objetivo.

I. Definición del mercado relevante

Definir el mercado relevante que se atenderá implica especificar el grupo de clientes al cual están dirigidos sus servicios. Éste puede ser un grupo amplio como en el caso de clientes detallistas de un supermercado en una región geográfica determinada, o un grupo mucho más específico con otras segmentaciones.

La segmentación de mercado exitosa significa satisfacer las necesidades de los clientes existentes y potenciales en un mercado bien definido. Esto implica la comprensión de las actitudes y preferencias de los clientes, así como de los beneficios que se buscan. La definición de un mercado objetivo y sus necesidades es el primer paso esencial del proceso de segmentación.

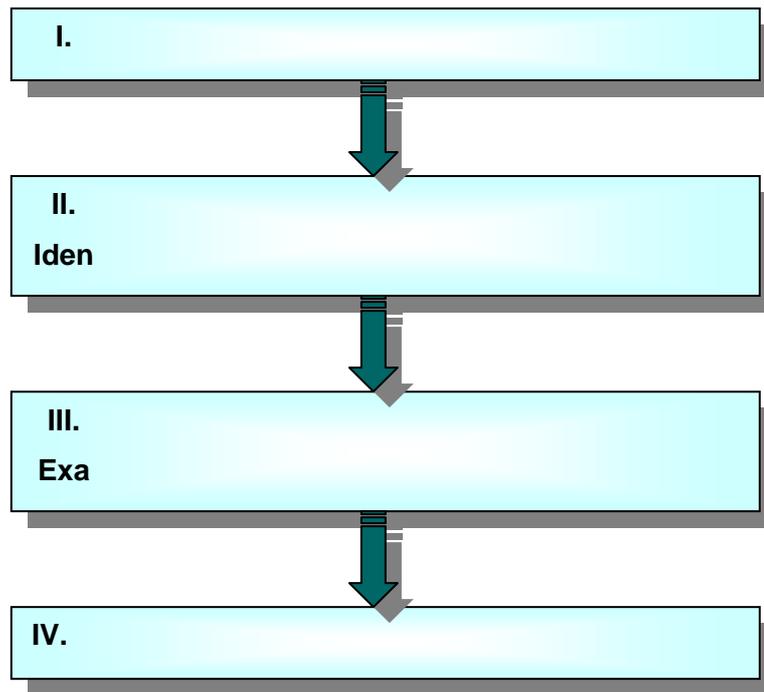


Figura 2.2: Procedimiento para segmentar el mercado. Fuente: elaboración propia

La competencia: la posible reacción de la competencia puede influir en los objetivos de la campaña y el diseño del mensaje. Los competidores pueden emprender acciones judiciales si consideran desleal la campaña publicitaria.

Las instituciones publicitarias: las agencias de publicidad, medios de comunicación y empresas de investigación de mercados influyen también la definición de los objetivos, diseño del mensaje, determinación del presupuesto y selección de medios.

Las normas reguladoras e instituciones de control: se debe conocer cada una de las restricciones y condiciones que impone la ley ante el uso de la publicidad. Las organizaciones de consumidores y usuarios pueden emprender acciones contra la publicidad que se considere engañosa, en particular, o ilícita, en general.

II. Identificación de las bases opcionales para la segmentación

Una vez que se identifica el mercado que se atenderá, el siguiente paso es considerar medios opcionales para segmentar el mercado. Demografía y factores socioeconómicos:

La segmentación demográfica incluye diversos factores como sexo, edad, tamaño de la familia, etc. Las variables socioeconómicas también se consideran aquí, incluido el ingreso, educación, clase social y orígenes étnicos. Al establecer perfiles de segmentos demográficos una empresa identifica las fortalezas y debilidades en sus actuales ofrecimientos.

Segmentación psicográfica

Esta forma de segmentación no se explica en medidas cuantitativas de clara definición: se ocupa del comportamiento de las personas y de sus modos de vida. La psicografía tiene una utilidad especial si otros medios de segmentación más tradicionales, como los demográficos y factores socioeconómicos, no producen segmentos claros o útiles. En lugar de ocuparse de manera directa con factores como la edad, educación, ingreso, ocupación y estado civil, la segmentación psicográfica se ocupa de analizar las características del estilo de vida, las actitudes y la personalidad.

La segmentación geográfica divide a los clientes de acuerdo con el lugar donde viven o trabajan y se correlaciona con otras variables. Esto es apropiado donde las necesidades de los clientes varían en áreas diferentes, o donde las tendencias locales o regionales favorecen tipos particulares de ofertas de servicio. El análisis geográfico es un medio relativamente sencillo de segmentar un mercado, por ello, con frecuencia es una de las primeras variables de segmentación consideradas por una empresa de servicios. Las dimensiones de la segmentación geográfica están, en general, agrupadas en factores de alcance de mercado y medidas geográficas de mercado.

Segmentación por beneficios

Las variables de segmentación listadas arriba se concentran en los atributos personales del cliente. La segmentación también se lleva a cabo sobre la base de la respuesta del cliente. La segmentación por beneficios supone que lo que las personas buscan en un producto o servicio determinado son las razones básicas para comprar el producto. Esto difiere de la segmentación psicográfica, la cual se concentra en quién va a comprar el producto. Identificar un segmento que busca beneficios comunes permite que el proveedor del servicio realice una oferta relevante. La segmentación por beneficios es aplicable a casi todos los servicios, ya que se concentra en las razones subyacentes a la compra.

Segmentación por uso

La segmentación por uso se concentra en el tipo y extensión de los patrones de uso. Los consumidores suelen dividirse en usuarios frecuentes, usuarios medios, ocasionales y no usuarios del servicio.

Respuesta promocional

La segmentación de respuesta promocional considera la forma en que los clientes responden a cierta actividad promocional. Esto puede incluir respuestas a anuncios, promociones de ventas, desplegados en el interior de la tienda y exhibiciones. Los usuarios de catálogos por correo tienden a ser buenos usuarios de tarjeta de crédito y tendrán una tasa de respuesta más alta en otras ofertas directas por correo. Esta información la emplean las compañías de servicios para asegurar que este segmento reciba comunicación frecuente por correo directo, con ello se construye una relación con el cliente al tiempo que se obtiene una alta tasa de respuesta a promociones.

En ocasiones, los clientes están divididos en cuatro categorías de acuerdo con los patrones de lealtad de consumo: leales de hueso colorado (consumidores que compran su marca siempre); leales de corazón (que son leales a dos o tres marcas); leales volubles (quienes cambian de predilección de una marca a otra); y veletas (quienes muestran escasa lealtad sostenible hacia una marca). Las razones detrás de estos diferentes patrones de comportamiento requieren un análisis posterior.

Segmentación por servicio

Un aspecto que recibe poca atención es la consideración sobre la manera como los clientes responden a ofertas de servicio variadas. Se considera que esto es un subconjunto de segmentaciones de beneficio, y tiene la importancia suficiente para atenderla por separado. Los diversos elementos del servicio a clientes que se ofrecen y la posible diferenciación en términos de niveles de servicio dentro de estos elementos, representa una oportunidad considerable de diseñar paquetes de servicio apropiados para distintos segmentos de mercado.

Segmentar mercados por servicio implica atender los siguientes aspectos:

¿Pueden identificarse los agrupamientos de clientes con necesidades de servicio similares? ¿Se puede diferenciar la oferta de servicio? ¿Necesitan los productos el mismo nivel de servicio?

III. Selección de las mejores bases de segmentación

Los tipos de segmentación descritos aquí ilustran las principales formas de segmentación empleadas por compañías de servicios. Sin embargo, de ninguna manera son exhaustivos. En gran medida, identificar las bases de segmentación implica un elemento central de creatividad. Esos servicios de mercadotecnia deben considerar en forma constante opciones para segmentar el mercado y buscar la creación de ventajas diferenciales sobre sus competidores. Esta etapa del proceso de segmentación debe resultar en la selección de la(s) mejor(es) base(s) para la segmentación. El punto inicial es listar las opciones de segmentación potenciales que tengan utilidad.

Una vez que una lista amplia de bases posibles es identificada, se reduce para elaborar una lista breve de bases de segmentación para su consideración posterior. Como parte del proceso, cada base de segmentación se debe desglosar en segmentos individuales apropiados. En algunos casos, éste es un procedimiento concreto y sólo requiere un análisis sencillo de registros de compañía o patrones de demanda: las variables de segmentación como la edad, el sexo y el área geográfica caen en esta categoría. Otras variables de segmentación, basadas en la psicografía, requieren de una considerable investigación de mercados para identificar, tanto la naturaleza de los segmentos, como sus características de demanda.

Una aproximación para elegir la(s) mejor(es) base(s) para la segmentación implica listar las bases de segmentación clave y las diversas subdivisiones en las cuales los segmentos se desglosan, y diseñar un perfil de cada segmento de mercado para identificar aquellas áreas dignas de investigarse a profundidad. La figura 4.6 muestra un ejemplo simplificado con base en una compañía de seguros. Este paso y el siguiente interactúan, ya que a menudo sólo después de examinar el atractivo de un segmento específico puede tomarse una decisión sobre la base de segmentación elegida.

IV. Identificación y selección de segmentos de mercado objetivo

La identificación y selección de un segmento de mercado particular para dirigir una oferta de servicio distintiva depende de muchos factores; tienen una particular importancia el tamaño del segmento, sus necesidades especiales, el grado en el cual estas necesidades son satisfechas por la compañía de servicios o los competidores, y si la compañía de servicios cuenta con los recursos para cumplir con las exigencias del servicio.

Hay varios criterios que cuentan con una amplia aceptación para determinar si un segmento de mercado es viable. En primer lugar, el segmento debe ser medible en tamaño y características. En segundo lugar, el segmento debe ser significativo y capaz de generar suficiente ganancia de largo plazo para merecer atención de mercado separada. Debe sujetarse a los límites presupuestales. En tercer lugar, los segmentos escogidos deben ser sensibles al esfuerzo de mercadotecnia. Si la respuesta de un segmento a cambios en las estrategias de mercadotecnia no es diferente de la de otros, no hay necesidad de tratar ese segmento por separado.

Segmentación, posicionamiento y estrategia de mezcla de la mercadotecnia

El proceso de segmentación debe dar como resultado la toma de una de cuatro decisiones básicas:

1. La compañía de servicios puede decidir concentrarse en un segmento del mercado.
2. La compañía de servicios puede decidir concentrarse en varios segmentos y en consecuencia diseñar diferentes planes de mezcla de la mercadotecnia para cada segmento.
3. La administración puede decidir no segmentar el mercado sino ofrecer sus servicios al mercado entero. Esto es apropiado cuando el mercado es muy pequeño y una sola porción de él no es rentable. También puede darse el caso de que la compañía de servicios domine el mercado, de manera que concentrarse en unos cuantos segmentos no se reflejaría en un incremento de volumen o ganancia.
4. El análisis muestra que no hay nicho de mercado viable para la oferta de servicios.

La segmentación de mercado determinará los segmentos básicos del mercado sobre los que se concentrará un servicio particular. Los servicios ofrecidos a esos segmentos deben posicionarse en la mente de los clientes. El posicionamiento incluye una consideración de

los competidores, lo que ayuda a determinar cuáles segmentos deben recibir la mayor atención. El diseño de la mezcla de la mercadotecnia en parte se ampliará a medida que se realice la selección de los mercados objetivo. Por ejemplo, si un segmento es sensible al precio, entonces los niveles de precio ya están considerados dentro de la decisión de enfocarse a ese segmento.

2.2.3 Definición de las decisiones estratégicas

La publicidad queda subordinada a los objetivos de la estrategia de marketing del producto, tanto en su cuantificación en términos de ventas, como de objetivos de comunicación perseguidos.

El objetivo de la publicidad es influir en el comportamiento del cliente de forma favorable para la empresa.

La publicidad puede influir en el comportamiento del cliente de las siguientes formas:

- Creación de necesidades: en el sentido de activar las necesidades que existen y canalizarlas hacia un producto determinado. La aparición de las videocámaras permitió satisfacer las necesidades de recordar determinados momentos, que anteriormente se realizaban con otros productos, mediante una nueva tecnología.
- Desarrollo de necesidades: mostrando al cliente que existen otras aplicaciones que ignora del producto, y que permiten intensificar el uso del mismo.
- Información sobre las necesidades del consumidor y en qué medida el producto que brinda la empresa puede satisfacerlas. En este sentido la publicidad ofrece al cliente la información de lo que le interesa del producto, y cómo el producto es superior a los restantes existentes en el mercado. Se trata de una publicidad dirigida a atraer clientes de los competidores.
- Satisfacción de las necesidades en el consumo del producto, transmitiendo en el mensaje de haber consumido el mejor producto, y sugiriendo que se debe repetir la compra en el futuro. Es la publicidad que utilizan algunas marcas líderes.

Las cuatro posibilidades anteriores definen los objetivos que se puede plantear una actuación publicitaria en los siguientes términos:

- Atraer nuevos clientes al producto que ofrece la empresa
- Incrementar el nivel de utilización del producto
- Captar clientes de empresas rivales
- Retener los clientes existentes

Los objetivos básicos de todo instrumento de promoción, son informar, persuadir y recordar. Cada uno de ellos es más o menos relevante en situaciones de comercialización específicas. La publicidad informativa es especialmente adecuada cuando se trata de un producto nuevo, cuyas características hay que dar a conocer, y se pretende crear demanda genérica. La publicidad persuasiva es más apropiada en una situación de fuerte

competencia, para crear imagen y fidelidad de marca. La publicidad de recuerdo, por último, se utiliza en productos maduros, cuyas características son ampliamente conocidas y se pretende que el consumidor no se olvide del producto.

Los objetivos de la campaña publicitaria variarán también en función del tipo de publicidad a efectuar y de la fase del ciclo de vida del producto:

Según el tipo de publicidad: en función de que la publicidad sea de producto o institucional, los objetivos pueden ser los siguientes: publicidad de producto (realizar proposiciones de compras, posicionar el producto, proponer solución de problemas, estimular la demanda específica); en el caso de la publicidad institucional (crear, mantener o modificar la imagen corporativa, promover productos genéricos, promocionar ideas o cuestiones sociales).

Según la fase del ciclo de vida del producto: en cada una de las fases del ciclo de vida del producto la elasticidad de la demanda y la situación competitiva es distinta, por lo que los objetivos publicitarios tiene que adaptarse a la situación del mercado. De acuerdo con estas fases pueden distinguirse los objetivos siguientes:

Fase de introducción: dar a conocer el producto, informar sobre las características, estimular la demanda genérica, facilitar la prueba del producto y atraer distribuidores.

Fase de crecimiento: estimular la demanda selectiva y crear preferencia de marca.

Fase de madurez: estimular la demanda específica o selectiva a favor de la marca anunciada, mantener la fidelidad de marca, atraer a consumidores de otras marcas, atraer nuevos segmentos del mercado, intensificar el nivel de uso entre los actuales clientes, recordar la existencia y beneficios de la marca y proponer nuevos usos del producto.

Fase de declive: resaltar nuevos usos del producto, resaltar el precio y mantener la fidelidad de marca.

Estos objetivos deben ser cuantificados tanto en términos de cifras de ventas como en términos de comunicación. El objetivo puede ser alcanzar un incremento de las ventas del X % o bien expresarse en términos de comunicación: pasar de un grado de conocimiento del producto del 40% al 60%.

Identificar el público objetivo

El grupo de referencia es el conjunto de personas sobre las cuales se quiere actuar con la publicidad modificando sus comportamientos de compra, es lo que se denomina "grupo objetivo" o, frecuentemente, con la expresión inglesa *target group*.

El grupo objetivo de una campaña publicitaria debe fijarse en función del segmento o segmentos de mercados en que se quiere incidir y del objetivo de comunicación propuesto.

El grupo objetivo no puede ser excesivamente amplio, ya que los presupuestos ya que los presupuestos de comunicación son limitados y por consiguiente deben asignarse a los grupos más rentables. Además no es posible enviar el mismo mensaje a grupos de clientes diferentes en sus actitudes y comportamientos de compra, mientras que tampoco

es razonable mantener simultáneamente campañas con mensajes distintos para cada grupo de clientes. Por otra parte, hay segmentos de mercados que pueden ser alcanzados de forma más efectiva por otros instrumentos de comunicación, como la promoción o los vendedores.

La elección del adecuado grupo objetivo es fundamental para maximizar la rentabilidad de la inversión publicitaria, ya sea a corto o a largo plazo. Este grupo debe establecerse en términos de usuarios (características socioeconómicas del segmento o segmentos seleccionados), hábitos de uso y consumo del producto a anunciar, y actitudes y motivaciones frente al producto.

El grupo objetivo elegido condiciona las decisiones sobre los medios a utilizar, ya que los distintos medios de comunicación tienen una cuota de difusión diferente entre los diversos segmentos de mercados. También es una información importante para la creación del mensaje publicitario, ya que determina los cambios deseados en los atributos del producto, las motivaciones y actitudes de los consumidores ante el producto.

Determinar el presupuesto publicitario

La cuantía de la inversión publicitaria afecta las ventas. En principio, cuanto mayor sea el presupuesto publicitario mayores serán también las ventas. Aunque el problema es poder llegar a conocer la forma y magnitud de la relación entre la demanda y la inversión publicitaria. Si se conociera la función que relaciona a ambas, se podría determinar mediante cálculo la cuantía del gasto en publicidad que maximiza la demanda o los beneficios.

Pero la relación entre la demanda y la publicidad no se reduce sólo a problemas de presupuesto. Dos empresas con inversiones similares pueden obtener ventas muy dispares. Hay otros factores, como el mensaje diseñado, los medios de comunicación seleccionados y la duración y secuencia de la campaña publicitaria, que también influye en el comportamiento de la demanda. Sin embargo, la cuantía de la inversión publicitaria es uno de los factores más importantes y, además, se puede medir fácilmente.

La mayor parte de la inversión publicitaria la absorben los costos de inserción de los anuncios en los medios de comunicación. Pero hay también otros componentes en el presupuesto publicitario, como son los costos de producción de los anuncios, los de personal, instalaciones y materiales del departamento de publicidad y los de investigación de la publicidad.

Pueden distinguirse cuatro formas básicas de determinar el presupuesto: según la cantidad disponible, estableciendo una proporción o porcentaje sobre las cifras de ventas, de acuerdo con los gastos de la competencia y en función de los objetivos y tareas.

- a) Cantidad disponible: es un procedimiento simple, pero arbitrario. Ignora la magnitud de la relación entre publicidad y ventas. El resultado puede ser una inversión en publicidad insuficiente o un despilfarro de la misma.
- b) Proporción o porcentaje de las ventas: es un sistema habitual. Puede calcularse sobre las ventas pasadas o sobre las previstas. También puede calcularse como una fracción del precio de venta. Este sistema tiene en cuenta la relación entre publicidad y demanda, permite a la empresa gastar más en publicidad en los momentos en que puede hacerlo y proporciona una cierta estabilidad -en términos relativos- a la inversión publicitaria. Sin embargo, el procedimiento presenta numerosas desventajas. En primer lugar tiende a considerar las ventas como la causa y no como el resultado de la publicidad. En segundo lugar, el método también es arbitrario, porque el porcentaje aplicado no lo determina el propio método y puede obedecer a criterios subjetivos, a la costumbre o a la práctica llevada a cabo por los competidores, finalmente, la cuantía del presupuesto puede oscilar fuertemente, si así lo hacen las ventas.
- c) Paridad competitiva: otro procedimiento para determinar el presupuesto publicitario puede ser fijarse en los gastos de los competidores. El presupuesto puede calcularse por encima, igual o por debajo de lo establecido por la competencia, en función de los objetivos publicitarios y características de la empresa. El sistema es también arbitrario, no tiene en cuenta la relación entre publicidad y demanda y tiende a dar por buenas las prácticas de los competidores.
- d) Método basado en los objetivos y tareas: este procedimiento es lógico, por cuanto supone una definición previa de los objetivos a conseguir, una determinación de las tareas a realizar para alcanzar tales objetivos y, finalmente, una valoración de los costos de estas tareas. Este método tiene en cuenta la relación existente entre publicidad y demanda. Sin embargo es difícil de aplicar porque exige conocer la forma y magnitud de tal relación, lo que es muy difícil. Además, como ya se ha indicado, hay otros factores, a parte de los estrictamente presupuestarios, que influyen en la efectividad de la publicidad.

Diseño de un anuncio o mensaje publicitario

En la publicidad hay un fuerte componente cualitativo que determina que dos empresas gasten el mismo presupuesto en publicidad, venden un producto con las mismas características y al mismo precio, obtengan resultados muy diferentes en el mercado. Este resultado se debe a diferencias importantes en su estrategia creativa de publicidad, fundamentalmente a diferencias en la forma y el contenido publicitario. El contenido publicitario se refiere a qué es lo que la empresa quiere comunicar, mientras que la forma del mensaje es cómo decide comunicarlo.

El contenido del mensaje

Le elección del contenido del mensaje depende de las características de público objetivo a que va dirigido y de la estrategia competidora seguida. Los objetivos del mensaje también condicionan el mensaje. Así, si el objetivo es captar clientes de las empresas rivales, el mensaje publicitario deberá intentar mostrar la superioridad del producto anunciado sobre el competidor.

El conocimiento de las actitudes y preferencias del cliente es el punto de partida para establecer una estrategia creativa. La opinión del cliente sobre las ventajas y defectos de los productos proporcionan las claves más importantes para una estrategia creativa. La labor publicitaria no consiste tanto en persuadir a los clientes para que prefieran algún producto que puede ofrecerle la empresa, como en dar al público de hecho lo que desea. Según **(Mc Garry, 1958)** es más fácil y barato modificar las predisposiciones existentes que contradecirlas, y por ello es preferible amoldar los mensajes a la manera de pensar de los clientes, que oponerse rotundamente a ella. El conocimiento de las actitudes y preferencias de los clientes respecto a los diferentes atributos y productos ayudará a eliminar los valores del producto que no coincidan con los deseos auténticos de los clientes. A pesar de todo, aún quedará un gran número de aspectos atractivos que pueden ser aprovechados para destacarlos en la publicidad. Hay que recordar que los diferentes segmentos que componen el mercado están buscando diferentes satisfacciones en el producto.

Así pues, la tarea consiste no solo en descubrir los deseos del cliente, sino también evaluar los segmentos de mercados que están más próximos a cada unos de los valores propuestos.

Los valores del texto publicitario pueden clasificarse en tres escalas: deseabilidad, exclusividad y creatividad. La capacidad para generar ventas de un texto publicitario es una función multiplicativa de los tres factores indicados, de forma que si en cualquiera de las tres escalas el anuncio tuviera una puntuación baja, el poder comercial del texto se reduciría considerablemente.

El mensaje, para captar la atención del cliente, tiene que procurar decir algo exclusivo del producto. También tiene que ser creíble, es decir, no se puede afirmar algo que casi es imposible que suceda.

La forma del mensaje

La eficiencia de un anuncio no depende solo del contenido, sino también de su forma o estructura. A veces es preferible dar al mensaje un cierto tono de ambigüedad, y de esta forma hacerlo adaptable a todo tipo de personas, sin herir ninguna sensibilidad.

Respeto a la estructura del mensaje, también se discute si se debe elegir únicamente al producto sin criticarlo (mensaje de una dirección) o si se mencionan algunas de sus diferencias (mensaje de dos direcciones). Aunque en principio parece más adecuada la

primera opción, no siempre es cierto. Esto depende de factores como la posición o criterio inicial del público o auditorio, de su grado de cultura y de su exposición o comunicación posteriores.

El orden de presentación de los mejores argumentos, es otro tema de la forma del mensaje que merece tratar. El comunicante tiene que decidir si estos van a ir al principio del anuncio o al final. Si siempre se va a hablar bien del producto, es mejor exponer los argumentos más fuertes al principio para llamar la atención, como por ejemplo titulares llamativos que alaban el producto. Si, por el contrario, se ha de suavizar algún defecto del producto, es preferible dejar los argumentos mejores para el final y concluir brillantemente la exposición. La conclusión es que los argumentos más llamativos no deben ir en medio del anuncio.

Para determinar la estructura y forma del mensaje, es muy importante el factor creativo e imaginativo. El comunicante tendrá que estudiar la forma de la exposición gráfica del tema o contenido del mensaje, teniendo presente que todos los detalles, por mínimos que sean, tienen un significado en términos de comunicación.

La utilización de un determinado lenguaje, que se adapte al público que lo va a recibir, la selección del tono de voz, énfasis, etc., contribuyen a la mejor eficacia del anuncio.

Selección de los medio publicitarios

Para que el mensaje llegue a la población objetivo se utilizan los medios publicitarios. La selección de los medios es crucial para que el segmento reciba la publicidad.

La televisión es el medio más poderoso desde la perspectiva de la comunicación: facilita la demostración práctica de cómo funciona el producto, el sonido y las imágenes ofrecen grandes posibilidades de llamar la atención, y crea rápidamente conocimiento del producto. Por el contrario, ofrece como inconvenientes el tiempo limitado que permite un mensaje breve, el costo elevado y la posibilidad de desconexión (cambio de canal o eliminación de sonido).

Las revistas son el medio que recoge componentes más diversos que van desde revistas de información general hasta información especializada. La ventaja fundamental que ofrece es poder llegar a segmentos concretos de la audiencia. Además, permite la edición de anuncios de calidad y atractivos.

La radio permite combinar publicidad de alcance nacional y local. Pese a los pronósticos negativos sobre su futuro, está manteniendo su cuota de mercado, por su capacidad para penetrar en determinados segmentos y situaciones. Ofrece la ventaja de su reducido costo.

La publicidad exterior depende en su eficacia del tráfico de ciudadanos y vehículos que circule por su ubicación.

La publicidad directa tiene un gran auge dada su eficacia para llegar a determinadas listas de potenciales usuarios y a ámbitos territoriales o urbanos concretos.

La selección de medios publicitarios para transmitir un mensaje determinado se realiza mediante cuatro aspectos: cobertura, audiencia objetivo, exigencias del mensaje y costo.

Cobertura: la publicidad pretende transmitir un mensaje a un público objetivo, por lo que es importante valorar cuantitativamente la población que recibe el impacto publicitario.

Alcance: es el número de las diferentes familias, individuos o empresas que están expuestos al menos a un mensaje durante un período de tiempo definido.

Frecuencia: es el número promedio de veces que reciben las familias, individuos o empresas el mensaje publicitario.

La audiencia o público objetivo que se quiere alcanzar puede ser un elemento determinante del marketing mix. Existen medios que tiene mayor penetración en determinados segmentos de mercados. Análogamente se pueden realizar consideraciones de cobertura regional o local, que reduce el abanico de medios disponibles.

Las exigencias comunicativas del mensaje pueden llevar a la utilización de un medio con preferencia sobre los demás.

El costo es un criterio fundamental en las decisiones sobre medios publicitarios. Los costos varían fuertemente de un medio a otro, e incluso dentro de un mismo medio por la utilización de un soporte determinado.

2.2.4 Ejecución de las decisiones estratégicas

Una vez seleccionados los medios y soportes, debe decidirse el momento de realización y duración de la campaña publicitaria y secuencia temporal en la que aparecerán los anuncios.

Además del momento de realización de la campaña publicitaria, debe fijarse el calendario o programa de inserción de los anuncios en los soportes publicitarios. Este calendario está condicionado, en primer lugar, por la magnitud de la inversión efectuada y la duración total prevista de la campaña.

Son los objetivos publicitarios los que fundamentalmente deben decidir la secuencia temporal de la aparición de los anuncios. Una distribución muy concentrada de los anuncios permitirá una rápida exposición y hará aumentar la notoriedad del producto, lo que puede estimular el interés del receptor y provocar la prueba del producto. Si, por el contrario, las apariciones de los anuncios se dilatan en el tiempo, puede reducirse el recuerdo a niveles tales que los nuevos anuncios que vayan apareciendo solo permitan reponer, o apenas mejorar, el nivel de notoriedad alcanzado con los anuncios anteriores, no siendo suficiente el grado de atención obtenido para estimular el interés del receptor, de modo que le impulse a probar el producto.

No obstante, una distribución muy concentrada de los anuncios puede resultar molesta y, en todo caso, acortará la duración de la campaña, con lo que el recuerdo del mensaje se desvanecerá antes que con una campaña, en la que los anuncios estén más espaciados.

2.2.5 Control de la campaña publicitaria

La actividad publicitaria, debe ser evaluada en términos de resultados actuales y potenciales. El gran volumen de inversión en la publicidad que realizan las empresas justifica un análisis sobre la eficacia en general de estos fondos. Este problema es uno de los más justificados a resolver, hasta tal punto que un célebre empresario afirmaba que de cada dólar que empleaba en publicidad sabía que medio dólar era efectivo y el otro medio lo desperdiciaba, pero que su problema consistía en que no era capaz de identificar el gasto efectivo. Pese a esta visión tan negativa, existe un conjunto de enfoques que se han desarrollado para abordar este problema y que pueden, si no resolverlo en su totalidad, sí arrojar algunas luces sobre sus soluciones.

La primera solución es definir qué se entiende por eficacia publicitaria, ya que los objetivos de la publicidad se pueden establecer en términos de comunicación o en términos de ventas. En efecto, se pueden establecer como objetivos el alcance de la publicidad, la percepción del mensaje publicitario, la comprensión e interpretación del mismo o la actitud favorable hacia el producto, y entonces se trataría de evaluar como han evolucionado esas magnitudes, y si se han alcanzado los porcentajes de población objetivos establecidos. Por el contrario, se puede utilizar como objetivo de la publicidad el incremento de ventas producidas, con independencia de los efectos de comunicación que, en último término, solo deben servir para mejorar las ventas a corto o largo plazo.

La mejora de la eficacia publicitaria, sea cual fuere el indicador de medida utilizado, vendrá por una creatividad mejor, que lleve a un mensaje más adecuado y en la correcta, una selección más eficiente de los medios, una oportuna determinación del presupuesto publicitario, etc., es decir, del conjunto de las acciones que componen la comunicación publicitaria.

La segunda cuestión es cuando se miden los efectos publicitarios: antes de la realización de la campaña publicitaria o tras su ejecución. En el caso de realizar una medición previa se pretenderá recoger información que permita corregir la campaña y ajustarla al mercado, mientras que una valoración posterior solo tendrá efectos de control de gestión y análisis de las acciones emprendidas. La combinación del elemento a medir y el momento de evaluación dan lugar a la utilización de un conjunto de técnicas diferentes, que se encuentran en la **Tabla 2.1**.

Pretest: pretende ayudar en la preparación de la campaña o anuncio a lanzar, permitiendo la mejora de los mismos o verificando su efectividad antes de la campaña. El pretest consiste en mostrar a las personas que forman parte de una muestra del material realizado

y verificar que perciben correctamente el mensaje publicitario, que captan el mensaje emitido y que no genera reacciones negativas.

Tabla 2.1: Procedimientos de medida de la eficacia publicitaria		
Resultado	Medición Previa	Medición Posterior
Variables de comunicación	Pretest	Postest
Ventas	Experimentos controlados	Estimación estadística

Hay dos tipos generales de procedimientos: uno basados en las opiniones explícitas de las personas consultadas, y otros en el estudio del comportamiento de las personas sometidas a la prueba. Lo más frecuente es que sean reuniones de grupos con las características de la población objetivo a las que se muestra el material publicitario elaborado y se investiga sobre sus opiniones, asociaciones de ideas, negativismos, etc.

Por lo general, el pretest tiene un valor analítico, ya que el grupo entrevistado suele ser poco numeroso, y en consecuencia no se debe extraer conclusiones cuantitativas, ya que la muestra no es representativa de la población. Sin embargo, es frecuente que, pese a todo, en la práctica se extraigan conclusiones cuantitativas con un alto margen de error. El problema no es solo el tamaño de la muestra, sino también su selección, ya que frecuentemente son personas no elegidas de forma aleatoria, con lo que existe un sesgo en sus opiniones.

Postest: son estudios posteriores a la campaña y pretenden básicamente conocer cuántas personas del público objetivo han estado en contacto con la campaña, y cuál ha sido el mensaje publicitario que más han asimilado. Los postest pueden ser de varios tipos:

Hay un tipo de postest que se realiza inmediatamente después de iniciarse la campaña, denominado de “recuerdo a las 24 horas”, y que consiste en preguntar, inmediatamente después de la primera inserción de una campaña, cuánta gente ha visto el anuncio y qué recuerdan. Una vez determinada la muestra de entre la población objetivo, se mide el recuerdo espontáneo a partir de si han visto el anuncio, y que lo describan para determinar si han captado el mensaje. Estos test a las 24 horas de iniciarse la campaña pueden llevar, si los resultados son negativos a decidir su retirada, con la pérdida de la inversión realizada hasta el momento. Es una prueba que aporta una información cara, escasa y tardía, ya que puede haber existido un error en la planificación de medios al insertar el primer anuncio y, por otra parte, es mejor realizar estudios previos más rigurosos que enfrentarse a una retirada de una campaña en marcha.

El postest normal consiste en esperar al final de la campaña y realizar un estudio cuantitativo y cualitativo. Por lo general, se obtiene sobre el porcentaje de público objetivo que recuerda la campaña, respecto al recuerdo espontáneo y al sugerido, así como la

descripción del anuncio. Hay que tener presente que el objetivo de la campaña no es que se recuerde así misma, sino que se alcancen los objetivos de comunicación propuestos. En este sentido, es importante analizar las variaciones de las mediciones de los atributos percibidos del producto en relación con la competencia, preferencias de los clientes, indicadores de fidelidad del producto, y tasas de atracción y fuga respecto a otros productos.

Por último, también se pueden realizar posttest de orden cualitativo, en los que mediante técnica de grupo se valore la campaña en sus aspectos creativos y comunicativos. No se puede extraer conclusiones en términos cuantitativos, pero sí orientaciones para mejorar la campaña realizada.

La ventaja fundamental de los posttest frente a los pretest es que la información se obtiene en condiciones reales, una vez efectuada la campaña, sobre clientes que no están sometidos a experimentación. El inconveniente es que las enseñanzas que de ellos se derivan, solo se pueden utilizar para próximas campañas y no para corregir los errores ya cometidos.

Experimentos controlados: la realización de experimentos controlados en mercados de prueba, permite medir el efecto de la campaña publicitaria sobre las ventas, antes de su implantación en todo el mercado. En la práctica, las aplicaciones de esta técnica han sido escasas, ya que a las dificultades propias de la experimentación se une en este caso la necesidad de mantener el experimento durante un período de tiempo (al menos de 6 meses) que permita medir el incremento de ventas generado por la publicidad.

2.3 El procedimiento de posicionamiento del producto implica varios momentos

El proceso de posicionamiento de producto tiene vínculos estrechos con la segmentación de mercado y con el impulso de la mezcla de marketing. Se examina cada paso en la

Figura 2.3

Determinación de niveles de posicionamiento

Ya se ha descrito la manera en que el posicionamiento se dirige en el nivel de producto o servicio, en los niveles de sector de productos o en el nivel corporativo. El primer paso del posicionamiento es determinar qué niveles van a recibir atención explícita de posicionamiento. Algunos ejemplos ilustran las alternativas adoptadas por empresas de servicios. Los niveles de posicionamiento emprendidos con frecuencia son muy definidos, aunque algunas instituciones han puesto diferentes grados de énfasis sobre estos niveles en distintos puntos del tiempo.

Identificación de atributos

Una vez que se determina el nivel de posicionamiento, es necesario identificar los atributos específicos importantes para los segmentos de mercado seleccionados. En particular, debe considerarse la manera en que se toman las decisiones de compra. Los individuos

usan diferentes criterios para efectuar la decisión de compra de un servicio. El propósito para utilizar el servicio modifica el conjunto de criterios, por ejemplo, seguros de negocios o seguros personales. La oportunidad del uso del servicio afectará la elección del servicio (como la elección de un restaurante será diferente para un individuo si se trata de un almuerzo entre semana o una cena de sábado por la noche).

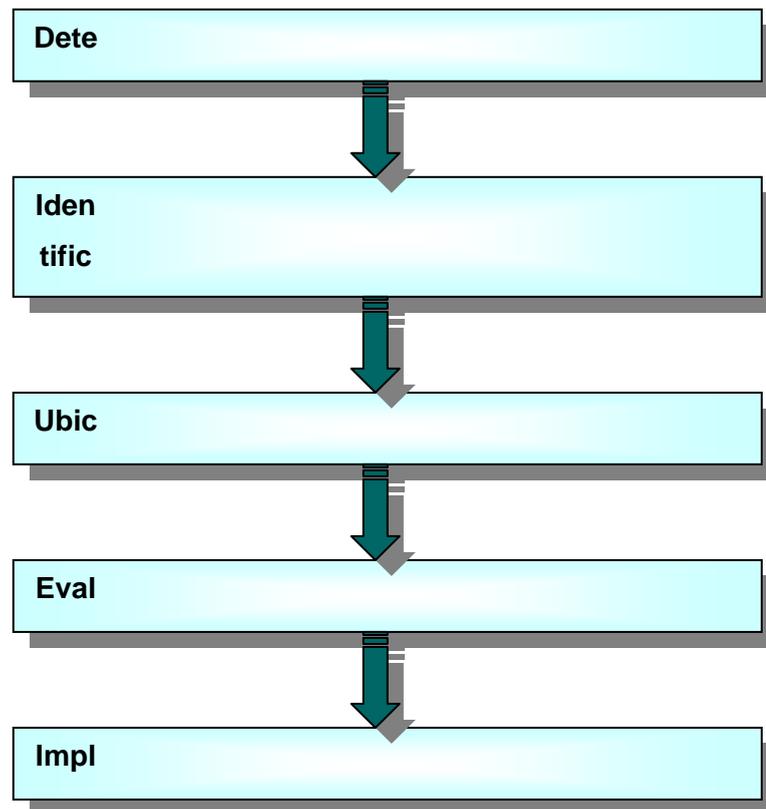


Figura 2.3: El proceso de posicionamiento del producto. Fuente: elaboración propia.

También es relevante considerar la unidad de toma de decisiones. Por ejemplo, la decisión quizá se modifique si un grupo o un individuo va a utilizar el servicio, es decir, las instalaciones de un hotel son más importantes para una familia que para un individuo.

Los clientes eligen entre servicios alternativos con base en las diferencias percibidas entre ellos. Éstas pueden no ser los atributos más importantes del servicio. De este modo, la investigación necesita identificar los atributos sobresalientes que determinan la selección de un servicio. Esto conformará la base del posicionamiento.

Primero debe emprenderse una investigación para identificar los atributos notorios y los beneficios específicos requeridos por el segmento de mercado objetivo. Se emplean diversos enfoques para identificar atributos sobresalientes que podrían usarse para diseñar un mapa de posicionamiento. Lo que es importante aquí es la percepción del cliente de los beneficios concretados por estos atributos relevantes. Varias de las técnicas de investigación analítica, la mayor parte basada en computadoras, se utilizan para identificar

los atributos sobresalientes. Éstas incluyen el mapeo perceptual, análisis de factores, análisis de la función discriminativa, la correlación múltiple y el análisis de regresión, así como el análisis conjunto y de equivalencias.

Ubicación de los atributos en el mapa de posicionamiento

El proceso de posicionamiento implica identificar los atributos más importantes y ubicarlos en varias empresas de servicios, sobre un mapa de posicionamiento. Donde se identifica una gama de atributos, existen procedimientos estadísticos para combinar estos atributos en dimensiones agregadas. Estas dimensiones se denominan con varios nombres como componentes principales, escalas multidimensionales, factores, etc., según la manera en que se obtuvieron los datos y los procedimientos estadísticos utilizados. Por lo general, se usan dos dimensiones en los mapas de posicionamiento y éstos con frecuencia son responsables de un gran porcentaje de la explicación de las preferencias del cliente. En algunas técnicas de posicionamiento, se pide a los encuestados que evalúen la similitud relativa de diferentes servicios de los competidores. No se indica a los encuestados sobre qué atributos evaluar la similitud. Las técnicas como la escala multidimensional pueden utilizarse entonces para producir un mapa de posicionamiento que refleje la extensión percibida de la distancia psicológica entre ellos. Esta técnica no identifica de manera explícita los ejes empleados y éstos no necesitan inferirse o derivarse de una investigación posterior. Se usa con frecuencia un segundo grupo de encuestados, para evitar una tendencia potencial, al determinar cuáles características utilizan ellos para evaluar los servicios ofrecidos. El mapa de posicionamiento podría emplearse para identificar huecos potenciales en el mercado, incluso donde hay demanda pero escasa competencia (si es que existe esta posición). Debe subrayarse que de la existencia de un espacio vacante en un mapa de posicionamiento no se colige por fuerza un posicionamiento viable.

Los mapas de posicionamiento se basan en atributos objetivos o subjetivos. El mapa de posicionamiento usado en un estudio de periódicos británicos utilizó variables de edad promedio y clase social promedio.

Evaluación de opciones de posicionamiento

Fortalecimiento de la actual posición contra los competidores. Con frecuencia implica evitar un ataque frontal. Identificación de una posición de mercado no ocupada. Esta estrategia consiste en identificar un hueco en el mercado que no ha sido llenado por un competidor.

Reposicionamiento de la competencia

Una vez que una empresa ha identificado dónde se encuentra su actual posicionamiento, necesita determinar una manera de mejorar o sostener su posición con respecto a sus competidores. Los siguientes ejemplos de estas características clave del posicionamiento exitoso son: El posicionamiento debe ser significativo, verosímil, único. ¿Cuál de estas posiciones diferencia más la empresa o unidad de negocios? ¿Qué posición ostenta cada

uno de los mayores competidores? ¿Cuáles posiciones son más valiosas para cada uno de los segmentos de mercado objetivo? ¿Qué posiciones están llenas de competidores que alegan ostentar el título? ¿Cuáles están relativamente libres de competencia? ¿Qué posiciones corporativas o de unidad de negocios se ajustan mejor a los productos de la empresa y a las estrategias de posicionamiento de líneas de productos?

La explicación precedente se ha concentrado en el posicionamiento de servicios desde la perspectiva del cliente y la manera como éste percibe a la empresa. Deben considerarse otras perspectivas sobre el posicionamiento como las siguientes:

- La percepción de la empresa sobre sí misma.
- La percepción de la empresa acerca de sus competidores.
- La percepción de los competidores acerca de la empresa.
- La percepción de los competidores acerca de sí mismos.
- La percepción de los clientes acerca de los competidores.
- La percepción de los competidores sobre los clientes.
- La percepción de los clientes sobre ellos mismos.
- La percepción de la empresa sobre sus clientes.
- La percepción de los clientes sobre la empresa.

La posición de una empresa está influida por un grupo de empresas competidoras y sus clientes. Estas redes de percepción quizá tengan una profunda influencia en la manera en que las empresas diseñan sus estrategias de marketing.

Debe enfatizarse que con frecuencia las empresas no se consideran del mismo modo en que sus competidores o sus clientes las ven. El posicionamiento de las empresas cambia con el transcurso del tiempo; las posiciones de las empresas contables por contrato han cambiado luego de diversas fusiones recientes.

El posicionamiento en el nivel corporativo se ocupa del manejo y la comunicación de una posición diferenciada para mejorar la visibilidad y credibilidad de una empresa. Las empresas deben establecer en forma continua un diálogo con sus clientes para apoyar y mejorar su posición en el mercado.

Implantación de la mezcla de marketing y el posicionamiento

La manera en que una empresa y un servicio se posicionan debe comunicarse en todas sus interacciones explícitas e implícitas con los clientes. Esto sugiere que todos los elementos de la empresa, su equipo, sus políticas, su imagen, necesitan reflejar una imagen similar, que en su totalidad represente la posición deseada en el mercado. Esto significa que una empresa debe establecer una dirección de posicionamiento estratégica, que será la que conduzca todas sus actividades de ventas y de marketing táctica.

2.4 Conclusiones Parciales

1. El análisis de la situación de la empresa se centro en el producto, público objetivo, la competencia y las instituciones publicitarias, en este paso se propone la realización de la segmentación de mercado con vistas a conocer los diferentes segmentos de la organización.
2. Las decisiones estratégicas de comunicación estará encaminadas a: Atraer nuevos clientes al producto que ofrece la empresa, incrementar el nivel de utilización del producto, captar clientes de empresas rivales y retener los clientes existentes
3. El procedimiento del posicionamiento está encaminado a identificar a partir de un enfoque de clientes los diferentes atributos que se valoran a la hora de comprar un producto, ver la manifestación de los mismos en el público objetivo y evaluar cada unas de las acciones que se presentan para tomar las decisiones correspondientes.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA DE DISEÑO E INGENIERÍA

3.1 Introducción

Se aplicarán cada uno de los pasos del procedimiento para desarrollar la estrategia de comunicación comercial en la EDING, con el objetivo de identificar los problemas que se encuentran relacionado con la comunicación comercial y con el posicionamiento para definir las decisiones estratégicas de comunicación que posibilitaría una mejora desde el punto de vista de la imagen percibida y real del producto EDING.

3.2 Caracterización de la Empresa de Diseño e Ingeniería

Es al Ministerio de la Construcción el sector al cual pertenece la Empresa de Diseño e Ingeniería de Sancti-Spíritus, y opera fundamentalmente en la propia provincia espirituana. La Empresa de Diseño e Ingeniería de Sancti-Spíritus subordinada al MICONS esta dedicada a prestar servicios básicamente en el territorio espirituano para obras de arquitectura, monumentarias, industriales e ingenieras de todo tipo y categoría consistentes en:

Diseño o proyección arquitectónica, ingeniera y tecnológica de nuevas inversiones y mantenimiento, reparaciones, demoliciones y / o desmontaje de objetivos e instalaciones existentes; dirección de diseño / proyección (proyectista general y / o principal); dirección facultativa de obras; diseño y proyectos de urbanismo y urbanizaciones; servicios técnicos de impacto ambiental y de análisis de condiciones ambientales; servicios integrados de ingeniería en dirección, gestión y administración de proyectos de inversión, de la construcción (contratista general), en sus distintos alcances. diseño o arquitectura de interiores, exteriores y paisajismo; diseño de mobiliario, enseres, equipos accesorios, dispositivos y demás artículos estándar o no y sus partes; ingeniería de organización de inversiones y obras; servicios de procuración, evaluación de ofertas y gestión de suministros; ingeniería económica, estimaciones y presupuestos económicos de

inversiones y de uso, reemplazo o reconstrucción de objetivos existentes; servicios técnicos y económicos de preinversión, tecnológicos, localización, sociales, de oportunidad, mercado y financieros; servicios técnico – económicos de post – inversión, de organización de la operación y mantenimiento de objetivos existentes e inversiones; supervisión, control e inspección técnica y de calidad de construcción, montaje y puesta en marcha de inversiones, de fabricación y transportación de equipos y materiales; asistencia, asesoría, consultoría y dictámenes técnicos, de calidad y económicos; servicios técnicos de defectación, peritaje y auditoría técnica y de calidad; servicios técnicos de investigación y desarrollo técnico (I+D) en sistemas constructivos, tecnológicos, ingenieros y otros; información científico-técnica; superación técnico – profesional; elaboración de documentos técnicos normalizativos y desarrollo e implementación de programas computacionales; servicios de técnicas computacionales o informáticas, incluyendo la comercialización de programas computacionales propios de la actividad; elaboración de maquetas arquitectónicas, ingenieras y tecnológicas; servicios de levantamiento técnicos de arquitectura e ingenieros; y servicios de ingeniería geodésica y topográficos de objetivos existentes e inversiones.

Logros relevantes en el período 1995-2004

Ampliación del Hospital Pediátrico

Jardín Botánico

Acceso a la autopista nacional

Plataforma del aeropuerto de Trinidad

Remodelación del Motel Los Laureles

Proyectos de viviendas y de edificios multifamiliares

Urbanizaciones de 13 repartos

Telecentro de Sancti-Spíritus

Terminal de Ómnibus de Sancti-Spíritus

Tiendas de Comercio Minorista

Remodelación de 7 Escuelas Primarias

Centro de medicina genética

Estadio de Softbol

Boulevard de Sancti-Spíritus

Emisora de Trinidad

Plaza municipal de Sancti-Spíritus

Ampliación Rancho Hatuey (I Etapa)

Escuela de Arte Trinidad

Obras relacionadas con los programas de la patria en el sector de la salud y educacional

Reconocimientos otorgados en la etapa

Reconocimiento Empresa destacada en el año 1998 Frente de proyectos

Empresa más destacada año 1998 Frente de proyectos.

Empresa más destacada año 2000 Frente de proyectos.

Reconocimiento por los resultados obtenidos en el año 2001. Ministerio de la construcción.

Reconocimiento de la cámara de comercio.

Reconocimiento por el día del constructor. (Firmado por el Comandante en jefe)

Reconocimiento por la destacada contribución en el proceso de recuperación de las viviendas afectadas por el huracán Michel.

La EDING presta servicios técnicos con la calidad requerida y precios competitivos para objetivos y obras de arquitectura, monumentarias, industriales e ingenieras garantizando la protección del medio ambiente y el patrimonio. Se cuenta con la fuerza de trabajo calificada y motivada, a partir de un uso óptimo de la tecnología adecuada para satisfacer las expectativas del cliente.

Los principales Proveedores: Ensuna, Cimex, Copextel, ITH, Escambray, Empresa del Pan, Empresa Eléctrica, Acueducto y Alcantarillado, Empresa de Alimentos.

Como Clientes tiene a Educación, Salud, Vivienda, Comunales. Inder, PCC, Cimex, Rumbo, Cubanacán, UJC.

Sus áreas de resultado Claves son Gestión de la Calidad, Prestación de Servicios de Diseño e Ingeniería, Gestión Económica Financiera, Gestión de Recursos Humanos y Comercialización.

Los valores Compartidos identificados en la organización son: Capacidad sostenida para enfrentar la falta de recursos, consagración al trabajo, creatividad, desarrollo Individual, espíritu crítico, fidelidad a la revolución, honestidad, honradez, rol social, responsabilidad ante el trabajo, solidaridad, sentido de pertenencia y orgullo como trabajador.

La empresa determinó a través de un profundo proceso de cambio que abarcó al universo de los trabajadores los siguientes factores: a) Debilidades: la estructura no está en correspondencia con la estrategia de desarrollo de la empresa, insuficiente organización y control, irregularidades en la sistematicidad del proceso productivo para la prestación de servicios, existencia de pocos profesionales y técnicos en la actividad de proyecto; no aprovechamiento de sus posibilidades, condiciones inadecuadas de trabajo, insuficiente preparación del personal que labora en el área económica, recursos humanos y comercial, los sistemas de pagos aún no están a la altura de lo previsto en el perfeccionamiento empresarial; b) fortalezas: disposición de los trabajadores para enfrenta las tareas, calidad técnica de los servicios que se prestan, implantación del perfeccionamiento empresarial, objeto social aprobado que se encuentra aún sin explotar a plena capacidad; c) amenazas: deficiente proceso inversionista, existencia de empresas de proyecto que ofrecen un mejor servicio, la situación económica mundial y la debilidad funcional del Grupo Empresarial de

Diseño e Ingeniería de la Construcción; d) oportunidades: posibilidad de liderar el mercado en la actividad que se realiza, mercado existente fuera y dentro del territorio y las obras de la batalla de ideas.

El problema estratégico de esta organización es: Si las Empresas de Proyecto que ofrecen un mejor servicio cobran presencia en el territorio, se agrava el deficiente proceso Inversionista, y la debilidad funcional del Grupo Empresarial de Diseño e Ingeniería de la Construcción, teniendo en cuenta la débil estructura, organización control y sistematicidad en el proceso productivo para la prestación de servicio, los pocos profesionales y técnicos en la Actividad de proyecto, y no aprovechamiento de sus posibilidades y la deficiente preparación del Área Económica, Comercial y de Recursos Humanos, no podrán utilizarse la calidad técnica de los servicios que se prestan, el objeto social aprobado y la disposición de los trabajadores para enfrentar tareas para aprovechar la posibilidad de liderar el mercado, el mercado existente fuera y dentro del territorio y la Batalla de Ideas.

La solución estratégica sería: Si se aprovecha la posibilidad de liderar el mercado de nuestra actividad, el mercado existente fuera y dentro del territorio y la política gubernamental concerniente a las obras de la batalla de ideas a través de la disposición de los trabajadores para enfrentar las tareas, la calidad técnica de los servicios que se ofrecen y la realización o puesta en práctica del objeto social aprobado. De esta forma se puede atenuar el deficiente proceso inversionista la competencia y la debilidad funcional del Grupo Empresarial de Diseño e Ingeniería de la Construcción y minimizar el efecto de la débil estructura, organización y control del proceso productivo, los pocos profesionales y técnicos en la actividad de proyecto y el no aprovechamiento de sus posibilidades.

A continuación se explican los tres escenarios probables que se definieron en el proceso de cambio: a) Escenario positivo: Mejora la situación económica del país, por lo que mejoró la calidad de los suministros de materia prima y se aminoró la influencia de las fuerzas mayores, por lo que se incrementó el desarrollo del sector emergente, se avanza en el Perfeccionamiento Empresarial y mejoró el esquema de la política del estado en el desarrollo de las obras sociales; b) Escenario negativo: Se agravó la situación económica del país limitándose el desarrollo del sector emergente y empeorando la calidad de los suministros de materia prima, reforzándose el bloqueo económico, imposibilitándose el desarrollo de obras sociales; c) Escenario intermedio: Con la existencia de sectores con mayores condiciones de trabajo mejoró la situación económica del país y en algo la calidad de los suministros de materia prima, pero se mantiene la influencia de fuerzas mayores porque se mantiene la política del estado en el desarrollo de obras sociales, se dan algunos pasos en el Perfeccionamiento Empresarial pero no se consolida.

3.3 Análisis de la situación actual de la empresa

Con la información reflejada en el **Anexo 2** que abarca el período de 1997- 2004 se obtuvo un análisis ABC que a continuación se explica, permitiendo determinar los clientes fundamentales:

Clientes A: Son los que aportan alrededor del 50 % de los ingresos de la organización, que en el caso de la EDING se representan en el **Anexo 3**.

Clientes B: Aportan a la organización aproximadamente un 30 % del monto total, el **Anexo 4** contiene los de la EDING.

Clientes C: Representan el 20 % y se muestran en el **Anexo 5**.

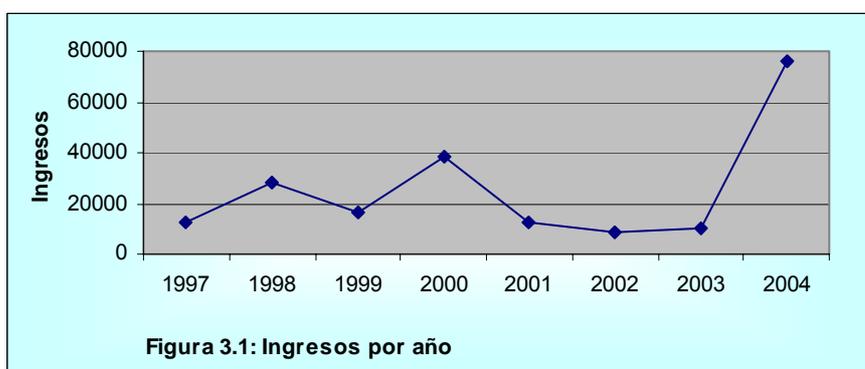
Este análisis permite dejar constancia que los principales clientes de la EDING, son los Clientes A y B.

Con la aplicación del instrumento que se muestra en el **Anexo 1** se obtuvo que la empresa no tiene una estrategia de comunicación comercial definida, el dinero que se gasta en la promoción y anuncios es cuando los recursos lo permiten, la dirección apoya la necesidad de tomar decisiones promocionales y se reconoce la mezcla promocional como una comunicación esencial y valiosa, así como los diálogos con los clientes. Aunque no se la considera una inversión a largo plazo. La empresa trabaja en función de su imagen corporativa, esta se considera importante, pero los recursos se asignan a ella sólo si la empresa está en una buena época. La imagen de la empresa debe formar parte de la estrategia de la empresa, con la asignación de recursos.

Ciclo de Vida de la EDING

El ciclo de vida de un producto en cuestión, permite conocer la salud del mismo desde su creación, cual ha sido el crecimiento que ha operado y las fases por la que ha transitado.

En la **Figura 3.1** se representa el ciclo de vida del producto EDING, a partir de 1997 existió un crecimiento de un 98%, a partir del 2000 la tendencia es decreciente hasta el 2002 que fue un año muy crítico.



En la **Tabla 3.1** se representa el porcentaje de cambio de los ingresos en divisa de la EDING en el período 1998-2004. Es significativo el

crecimiento que se obtiene en el 2004, ello motivado en lo fundamental por el cúmulo de obras vinculadas a la batalla de ideas.

Tabla 3.1: Porcentaje de cambio de los ingresos en divisa de la EDING en el Período 1998 – 2004

Años	Ingresos	Incremento de los ingresos en %	Porcentaje de cambio
1997	12896.00		
1998	28249.00	219.05	119.05
1999	16245.00	(57.51)	(42.49)
2000	38694.08	238.19	138.19
2001	12925.00	(33.40)	(66.60)
2002	8529.63	(65.99)	(34.01)
2003	10100	118.41	18.41
2004	76000	753.47	653.47

Identificación de atributos que valora el cliente al solicitar servicios de la EDING

A criterio de los especialistas de esta organización y corroborados en los contactos con los clientes, los atributos que se valoran del producto EDING se encuentran en el **Cuadro 3.1**

Cuadro 3.1: Atributos que valora el cliente para solicitar un servicio

Amabilidad del personal
Precio acorde a la calidad
Trabajo bien hecho a la primera
La prestación del servicio está exenta de peligro y duda
Los servicios lo responden con rapidez y creatividad

Elaboración de instrumentos de investigación

En este estudio se utiliza como instrumentos de investigación el trabajo en grupo la entrevista y la encuesta, esta última elaborada con un enfoque participativo, donde el cliente debía valorar en una escala de Likert el nivel de satisfacción e importancia que le concede a dichos atributos. También se elaboraron preguntas de orden cualitativo para

obtener sugerencias en cuanto a actividades complementarias que debería ofrecer la EDING, la valoración de forma general de la prestación de servicios y la posibilidad de repitencia para los clientes que han recibido el servicio en alguna ocasión. **(Ver Anexo 6)**. También se elaboró una encuesta de formato similar pero que recoge la importancia de los atributos, ella está destinada para nuevos clientes. **Anexo 7**

Aplicación del instrumento y resultados obtenidos.

Los instrumentos diseñados fueron aplicados a los clientes fundamentales según criterios de los especialistas de la EDING

Resultados obtenidos:

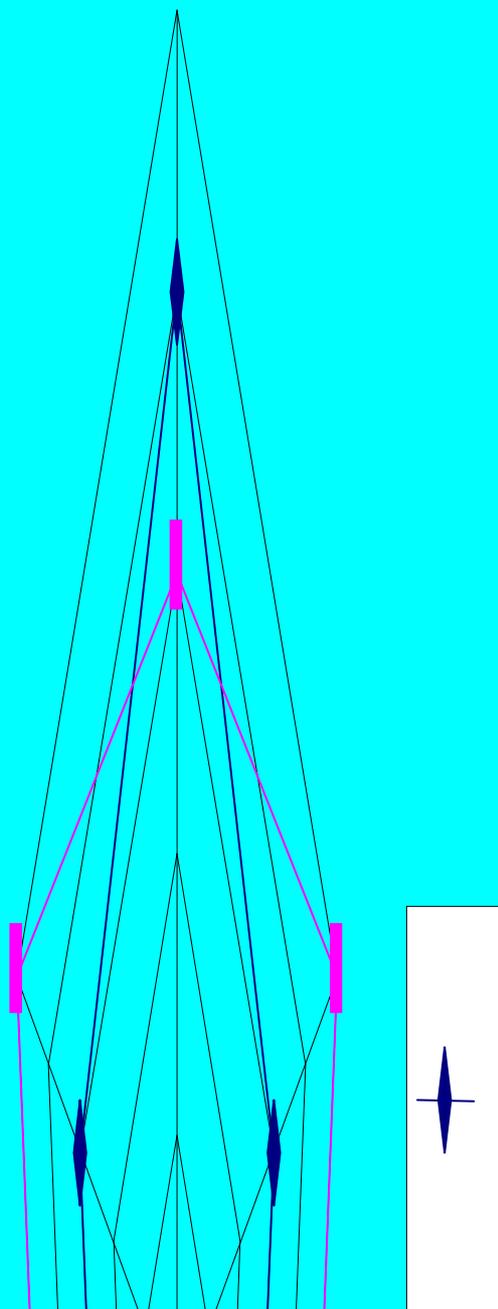
Se elaboraron figuras que representan el nivel de Satisfacción (S) de los clientes de los atributos del producto EDING así como la Importancia (I)

1) Turismo

En la gráfica se manifiesta como en el sector del turismo se tiene un nivel de importancia medio en el atributo concerniente a la amabilidad de los empleados, pues consideran que más importante son las cuestiones relacionadas con precios, calidad y resultados de los servicios contratados.

Gran Caribe

No hay una tendencia de inversiones, las realizadas fueron con proyectistas de la propia Cadena.



Cubanacán

Son los de mayor perspectiva para la realización de proyectos, tienen un nivel de insatisfacción por el desarrollo del proyecto Hotel Perla, expresando que hubo entrega tardía del proyecto, además observaron falta de integración entre los especialistas por lo que no existió la debida compatibilización y están dispuestos a solicitar los servicios siempre y cuando estas deficiencias se superen. Como actividad complementaria sugieren los servicios de decoración y señalización. Se debe tener un tratamiento diferenciado a esta cadena. Para el año 2004 su inversión fundamental es la terminación del Perla de Cuba y ya está realizado el servicio de proyecto.

Islazul

Trabajarán en la remodelación y ampliación de Río Caña y en la rehabilitación del Hotelito de Casilda, teniendo disposición financiera para ello por lo que se sugiere visita de inmediato.

Rumbos

Continúan con el plan de mantenimiento y reestructuración de sus instalaciones así como la remodelación de pequeñas nuevas unidades. Se sugiere contactar lo antes posible.

Hotel Las Cuevas

Se someterán a una nueva ampliación del Hotel encontrándose en la fase óptima para la realización del proyecto. Visitar cuanto antes.

Hotel Costa Sur

No hay una perspectiva segura de alguna remodelación o inversión por el momento.

Hotel Ancón

Tiene perspectivas de remodelación pero cuenta con su propio proyectista.

Otras dependencias visitadas

Instalaciones del turismo que negocian con una parte extranjera

Toscuba

Los proyectos los realizan ellos mismo o los contratan centralmente, manifestando que esto se hace por la inseguridad de los proyectos territoriales.

Hotel Canadá

Se realizan los proyectos y la construcción por la CMON.

Oficina del Conservador de la Ciudad

Se acometerá la rehabilitación total del Palacio Iznaga y se entiende que deben subcontratar los servicios de especialistas de Electricidad, Hidráulica y Mecánica.

En entrevista realizada al Especialista de Inversiones de la Delegación del Mintur arquitecto Jorge Rivera, evalúa de regular los servicios de la EDING y considera no solicitar estos si no resuelven las deficiencias que textualmente explica:

- Existen especialidades con las que la solución de proyecto no ha sido satisfactoria, manifiestan satisfacción con estructura y arquitectura.
- La entrega en tiempo del proyecto.
- Calidad de la documentación, considerando que ha sido en primer lugar tardía y en segundo insatisfactoria en varias ocasiones.
- Sugiere para mejorar el desempeño de la entidad reforzar aquellas especialidades en las que tradicionalmente han tenido dificultades y con ello darle confianza a los clientes de que los compromisos contraídos serán entregados en tiempo y forma para ganar en credibilidad y prestigio.

Consideraciones de los especialistas del Estudio de Mercado:

Crear condiciones urgentes para una Filial de la EDING en Trinidad y que esta comience con una nueva y verdadera imagen, por lo que se sugiere la realización de un cóctel como lanzamiento y divulgación de esta Filial, asegurándose que todos los inversionistas de esta histórica ciudad participen. Para ello es necesario crear las condiciones humanas y materiales así como las alianzas necesarias para que este nuevo comienzo tenga la efectividad y credibilidad necesaria. La Filial debe aparecer con un producto integrado.

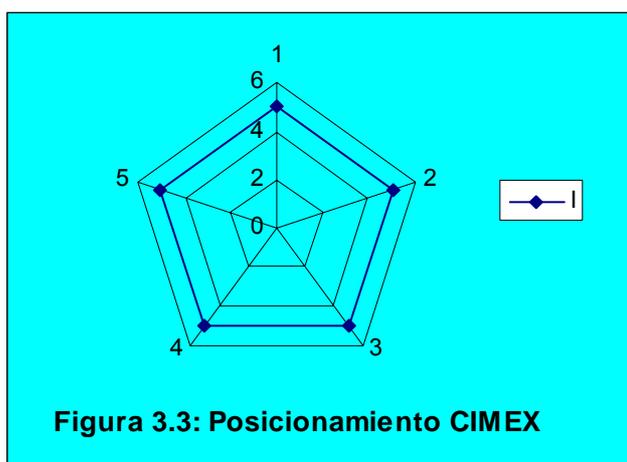


Figura 3.3: Posicionamiento CIMEX

2) CIMEX

Ha trabajado con otros proyectistas, su queja principal está dada por la tardanza de la entrega de los trabajos, tienen disposición de experimentar el trabajo con la EDING. Se recomienda realizar visita a esta corporación. El monto para proyectos está en unos 50 000 CUC para el 2004.

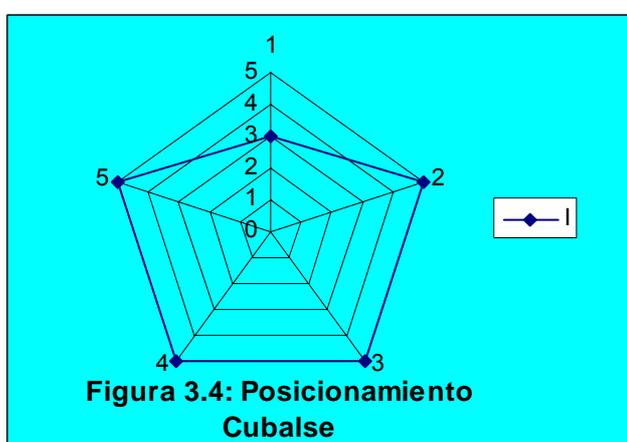


Figura 3.4: Posicionamiento Cubalse

3) Cubalse

Queda reflejado en la figura como en esta corporación consideran que la amabilidad de los empleados no tiene un nivel de importancia tan fuerte como el resto de los atributos donde se valora precios, rapidez, calidad. Solicita servicio llave en mano, siempre analizarían otras ofertas para solicitar el servicio. Se debe visitar esta

corporación.

4) MININT:

En la figura se puede observar como le atribuyen poco nivel de importancia a la amabilidad de los empleados y a la prestación de servicios exenta de peligro y duda, proporcionándole mayor importancia a la calidad y precio de los servicios. Podrían solicitar servicios de micro localización y licencia, además se interesan por proyectos constructivos. La parte de mantenimiento trabaja sin proyectos. Ha realizado este tipo de servicio con UNAICC y ENPA.

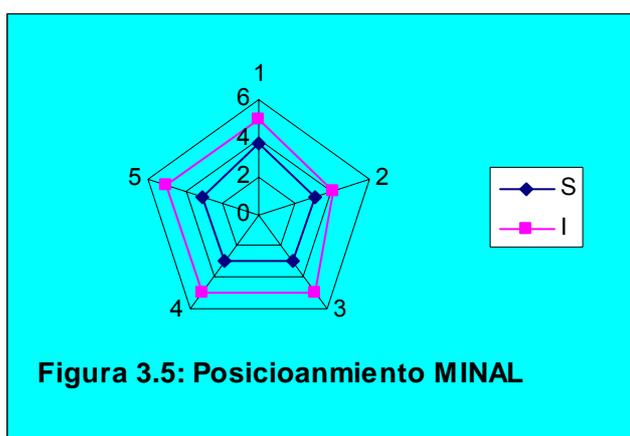


Figura 3.5: Posicioanmiento MINAL

5) MINAL

De forma general en el MINAL conceden un nivel de importancia máximo a todos los atributos, sin embargo este no se corresponde con el nivel de satisfacción que experimentaron cuando contrataron los servicios de la EDING, fundamentalmente los atributos relacionados con el precio, calidad y

rapidez de los servicios.

6) Combinado Lácteo Río Zaza

Han realizado trabajos con la EDING y creen que los precios son un poco elevados.

7) EMBER

Solicita servicios constructivos y de mantenimiento.

8) Empresa Cárnica

Los proyectos de inversión se han efectuado con otros proyectistas, les interesa el servicio llave en mano aunque las principales inversiones se realizaron.

9) MINFAR

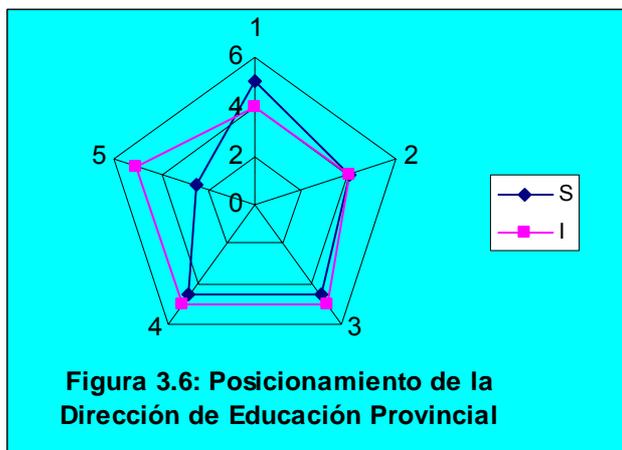
Le conceden poca importancia a la amabilidad de los empleados, alegando que existen otros elementos más importantes que se deben valorar.

Construcción y alojamiento FAR:

Ha trabajado con la UNAICC y no mostraron mucho interés en experimentar con la EDING. FAR (Oficina Provincial de Vivienda FAR):

Su criterio es que a la EDING no les interesan los proyectos de poca envergadura. Solicitan servicios de rehabilitación, topografía y urbanizaciones. Se debe realizar visita a esta entidad, pues tienen proyectado dentro de sus inversiones para el 2005 la realización de 30 viviendas aproximadamente y aunque cuentan con una Empresa de Proyectos

Militares que radica en Santa Clara, aportan que podrían ejecutar algunas acciones con empresas de proyectos estatales.

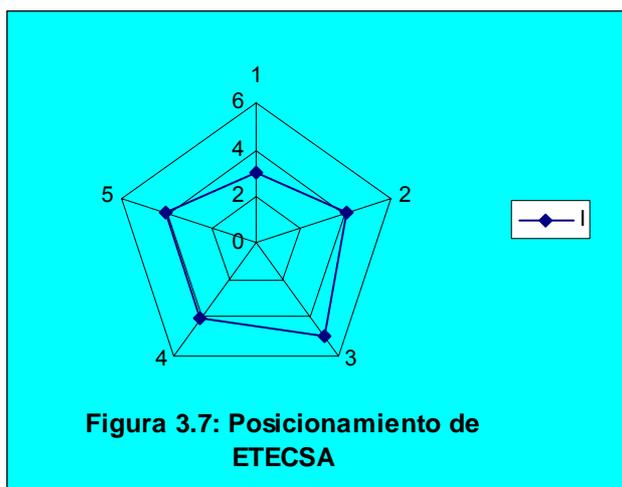


10) Pesca

Muestran interés en solicitar servicios a EDING. Para el año 2004 tienen proyectado realizar un trabajo de tratamiento residual en el cual tienen contratado a la ENPA.

11) Dirección Provincial de Educación

En la figura atribuyen un nivel de importancia adecuado a cada uno de los atributos que se relacionan; sin embargo en cuanto al nivel de satisfacción queda reflejado que los servicios no los responden con rapidez y creatividad, siendo esta la mayor dificultad que el cliente considera que tiene la empresa.



12) ETECSA

Evalúan el atributo concerniente a la amabilidad del personal con un valor medio, concediéndole mayor importancia al resto de los atributos donde se incluyen precio, calidad, rapidez y creatividad.

Esta empresa se dividió en:

- Filial Red – Departamento de desarrollo
- Filial Cliente

- Filial Telefonía Pública
- Filial Ejecución de Obras
- Filial Servicios
- Filial Logística
- Filial Tecnología y Software

Solicitan servicio llave en mano en proyectos constructivos, han realizado proyectos con otros proyectistas y tienen una empresa nacional propia para los grandes proyectos. Se recomienda visitar esta empresa, pues podrían solicitar servicios de proyectos.

13) GECSS

Precisa de Estudios de Factibilidad y Organización de Proyectos de obras

14) COPEXTEL

Valora de positivo los atributos que recoge la encuesta y que lo tendrán presente para futuras inversiones

15) BANDEC

Existen niveles de insatisfacción en BANEDC con los servicios que ha ofrecido EDING.

17) MATERIALES DE LA CONSTRUCCIÓN

Entienden que la alianza con la EDING es un factor de primera, critican que en ocasiones usan elementos constructivos en los proyectos para ganar mas dinero, sobre todo el bloque de 0.15 y 0.20 cm.

3.4 Definición de las decisiones estratégicas de comunicación

Sobre las base de los problemas identificados en la fase de análisis de propone en el marco de esta investigación las siguientes de cisiones estratégicas de comunicación:

- Potenciar el marketing directo a través de la utilización del: a) Marketing de correo que se está convirtiéndose en algo cada vez más popular, debido a que permite una alta selectividad a la hora de dirigirse a un segmento de mercado, puede ser flexible y permite comprobar y medir los resultados, b) Telemarketing: se ha convertido en herramienta fundamental del marketing directo c) Marketing a través de la televisión: la televisión constituye un medio creciente a través de las diferentes emisoras de cobertura nacional, hoy se dispone en la provincia de Sancti Spiritus de la Televisión Yayabo, se puede aprovechar fechas cercanas al día del constructor para dar a conocer a toda la teleaudiencia y en especial al sector empresarial el producto EDING, d) Catálogos: es importante transmitirle al cliente toda las fuerzas que se tiene en la realización de proyectos arquitectónicos, ingenieros y tecnológicos, de ampliación, reconstrucción, conservación, restauración, reparación, mantenimiento, demolición y desmontaje, e) Radio, revistas y periódicos, los clientes escuchan o leen algo sobre una oferta y llaman por teléfono a un número gratuito para efectuar su pedido.
- Desarrollar un Sistema de Base de Datos para Marketing: Esto constituye un banco de información organizada sobre los clientes actuales y los potenciales, accesible y manipulable para alcanzar los propósitos de marketing, y permite la obtención de información selectiva con objeto de conseguir contratación de los servicios que brinda la EDING o mantener la relación con los clientes, es importante en esta base de Datos los e-mail de cada uno de los clientes, su teléfono y dirección. En el **Anexo 8** se representa una base de datos que recoge los datos de los principales clientes de EDING.
- Implantar las siguientes herramientas de promoción al cliente: a) Regalos, ellos son servicios que se ofrecen a costo relativamente bajo o gratuitamente como incentivo para realizar el pedido de un producto terminado, b) Sorteos, juegos y concursos, los sorteos son ofertas que dan la oportunidad de ganar dinero, viajes o productos como consecuencia de contratar los servicios de la EDING c) Precios de paquete, ellos se

ofrecen a los clientes que solicitan un cúmulo de servicios de la empresa d) Garantías sobre los servicios que se ofertan, el producto EDING debe estar exento de cualquier duda respecto a la calidad, e) Demostraciones en la empresa o en lugares donde se oferten el producto EDING de los principales logros alcanzados, f) Ferias, ellas ayudan a las empresas a alcanzar muchos clientes interesados que no han sido contactados a través de la fuerza de ventas h) Publicidad especializada, consiste en objeto útiles de bajo costo, proporcionado por la fuerza de venta a sus clientes, con el nombre de la empresa, la dirección y a veces un mensaje publicitario, algunos artículos frecuentes son los bolígrafos, calendarios, encendedores y agendas, siempre con el nombre de la empresa creando un gran valor añadido debido a su utilidad. **(Ver Anexo 9)**

- Realizar el marketing de las relaciones públicas a través de la aplicación de herramientas tales como: a) Publicaciones, las empresas pueden utilizar de forma extensiva materiales de comunicación para alcanzar e influenciar a sus mercados objetivos, incluyendo informes anuales, folletos, artículos, materiales audiovisuales, cartas revistas. En la actualidad es frecuente que se contraten los servicios de una empresa profesional para preparar vídeos atractivos que pueden exhibirse en actividades de captación de clientes o enviarse a los clientes que lo soliciten, con objeto de estimular la elección. b) Acontecimiento, las empresas pueden atraer la atención hacia nuevos productos u otra actividad mediante acontecimientos especiales que incluyen conferencias, seminarios, exposiciones, concursos y competiciones y patrocinio de eventos. c) Noticias, una de las mayores tareas de los profesionales de las relaciones públicas es encontrar o crear noticias favorables sobre la empresa, sus productos y sus personas. La generación de noticias requiere de habilidad para desarrollar una historia, investigarla y escribir un artículo para la prensa. Pero la habilidad de la persona que se dedique a las relaciones públicas va más allá de preparar noticias. Conseguir que los medios acepten las noticias y asistir a conferencias de prensa exige de conocimientos del marketing y de relaciones con otras personas. d) Conferencias, los directivos de las empresas cada vez en mayor medida deben contestar a las preguntas realizadas por los medios de difusión, las empresas deben elegir a sus portavoces con mucho cuidado y servirse de personas capacitadas para la redacción de discursos y de experto de imagen.
- Realizar un plegable sobre el producto EDING que exprese que los servicios que se ofrecen son: los proyectos arquitectónicos, los proyectos urbanísticos, de impacto y condiciones ambientales, elaboración de maquetas, fotografías de temas arquitectónicos, ingenieros y constructivos, dirección y administración de inversiones y obras, levantamiento arquitectónicos e ingenieros, estimaciones y presupuestos económicos, presentaciones digitales, peritaje, auditorías técnicas y de calidad

relacionadas con la actividad, consultoría y otras. Es importante en este plegable dejar constancia que la EDING de Sancti Spíritus tiene como garantías: a) Sistema de Gestión de la Calidad CERTIFICADO según la norma ISO 9001 del 2001, b) Perfeccionamiento empresarial implantado, c) Más de 20 años de experiencia en la actividad, d) Elevado nivel técnico de los recursos humanos, e) Elevado desarrollo de la informática, f) Proceso de contratación integral con asesoramiento legal y técnico y objeto social variado. **(Ver Anexo 10)**

- Elaborar el Manual de Orientación al Cliente: el objetivo del mismo es motivar a los clientes y recopilar información necesaria para facilitar la identificación y contratación de los servicios técnicos que ofrece entidad, en el Manual el cliente encuentra respuesta a 4 preguntas fundamentales ¿Cómo contactar? ¿Qué garantía tiene usted? ¿Qué puede recibir? ¿Cómo debe proceder? El lema comercial o slogan es: UN ESPACIO DE CREACIÓN, y se puede identificar por el logotipo que aparece en el **Anexo 11**. En este manual debe estar explícito que la historia de la empresa incluye participación en diferentes programas y sectores **(Ver anexo 12)**. A continuación se relacionan algunas:

TURISMO:

Rehabilitación del Hostal del Rijo.

Remodelación Villa Los Laureles.

Villa Rosalba.

Remodelación Motel Los Lagos de Mayajigua.

Restaurante Mesón de La Plaza.

SALUD:

Remodelación de los Policlínicos de Guayos y Norte (Sancti Spíritus), entre otros.

Policlínico Centro, Sancti Spíritus.

Remodelación y ampliación Centro de Genética Médica.

Salas de rehabilitación en la provincia.

Sala de Nefrología del Hospital de Yaguajay.

VIVIENDA:

Asentamiento El Taje.

EDUCACIÓN:

Remodelación y ampliación de las escuelas primarias: Julio Antonio Mella, Rubén Martínez Villena, Federico Engels y Remigio Díaz Quintanilla en la capital provincial.

Remodelación y ampliación de las escuelas primarias: Camilo Cienfuegos (Cabaiguán), Félix Varela (Taguasco), Antonio Darío (Jatibonico) entre otras en la provincia.

Escuela de Arte de Trinidad.

Remodelación de la Sede y Residencia Universitaria de Sancti Spíritus.

CULTURA:

Monumento a Camilo Cienfuegos en Yaguajay.

Plaza Cultural de Sancti Spíritus.

Remodelación y ampliación de la Escuela de Música Ernesto Lecuona.

DEPORTE:

Estadio de Béisbol José Antonio Huelga.

Remodelación y ampliación de la EIDE Provincial Lino Salabarría.

OTROS:

Remodelación Feria Agropecuaria de Sancti Spíritus.

Servicentros: Oro Negro (Cabaiguán) y 336 (Tres Palmas).

Emisora de radio de Trinidad.

Telecentro Yayabo.

Tiendas Cimex Guayos, Las Villas, La Fragancia y El Triunfo.

Boulevard de Sancti Spíritus.

Terminal de ómnibus de Sancti Spíritus.

Ampliación Aeropuerto de Trinidad.

Ampliación Aeropuerto de Mayajigua.

CADECAS Sancti Spíritus, Trinidad, Yaguajay y Cabaiguán.

Ubicación de salas de video en toda la provincia.

Ubicación de Joven Club de Computación en la provincia.

Piscina del Hotel del PCC.

- Fomentar la comunicación publicitaria. Para ello es necesario referirse a los tres niveles de respuesta del mercado:

La respuesta cognitiva: que pone en juego la notoriedad y el conocimiento de las características del producto, a este nivel corresponden unos objetivos de información, de familiarización, de recuerdo.

La respuesta afectiva: que concierne a la actitud y al sistema de evaluación y de preferencia; los objetivos serán los de valorización, de seducción, de persuasión.

La respuesta comportamental: que describe el comportamiento de respuesta de los clientes, no solo en términos de compra y recompra, sino también en términos de demanda de informaciones, envío de un cupón – respuesta como consecuencia de una solicitud del marketing directo.

Guardar en la mente esta jerarquía de objetivos, es el resultado esperado de la publicidad que debe guiar la determinación del objetivo preciso de la comunicación. Se

pueden identificar cinco resultados o efectos diferentes que pueden estar cansados, en todo o en parte, por la publicidad. Estos cinco efectos reconstituyen el proceso seguido, por el comprador enfrentado a una decisión de compra, representan pues, otros tantos objetivos posibles para la comunicación.

a) Promover la demanda global para la categoría de productos: la existencia de las necesidades es una condición previa que va a determinar la eficacia de toda acción de comunicación. Cada producto responde a una necesidad cuya percepción por los clientes potenciales puede ser estimulada por la publicidad, la cual contribuirá a desarrollar así la demanda global del mercado. Tres situaciones distintas pueden presentarse:

La necesidad está bien sentida y percibida por los clientes potenciales, en este caso, una publicidad genérica no se justifica.

La necesidad es sentida pero olvidada o descuidada y la publicidad genérica puede recordar la existencia, es el caso de los productos cuya compra y uso son pocos frecuentes, pero que deben estar en el momento en que la necesidad se manifieste.

La percepción de la necesidad es escasa o inexistente en la estructura mental del cliente, lo que es frecuente para nuevas categorías de usuarios potenciales, la publicidad puede promover activamente las ventajas aportadas por el producto.

b) Crear o mantener la notoriedad de la marca: es el primer nivel de respuesta cognitiva. La notoriedad ha sido definida como la capacidad de un cliente para identificar una de forma suficientemente detallada para proponer, elegir o usar una marca. Se pueden distinguir tres tipos de objetivos publicitarios centrados en la notoriedad:

Crear o mantener la notoriedad – reconocimiento: favorecer el reconocimiento de la marca, inducir al cliente a reconocer la existencia de la necesidad.

Crear o mantener la notoriedad – recuerdo: mantener el recuerdo del nombre de la marca antes de la situación de compra, para obtener una evocación espontánea de la marca cuando se manifieste la necesidad.

Perseguir simultáneamente los dos objetivos precedentes. Estos objetivos implican contenidos publicitarios diferentes. El primero, se apoyará en elementos visuales, presentación del producto, colores, logotipos, acondicionamiento; mientras que el segundo, buscará las posibilidades de repartir el nombre de la marca y asociarla al servicio de base.

c) Crear y mantener una actitud favorable frente a la marca: el objetivo es crear, mejorar, mantener, modificar la actitud de los clientes frente a la marca. Las estrategias de comunicación que se ofrecen al anunciante son las siguientes:

Convencer al grupo objetivo que una mayor importancia debería ser concebida a la característica para la cual la marca está bien situada.

Mantener la convicción de los clientes sobre la superioridad o sobre el avance tecnológico de la marca.

Reforzar la percepción de los clientes potenciales del grado de presencia en la marca de una característica determinante de selección.

Reposicionar una marca relacionando la marca a otro conjunto de necesidades o de motivaciones de compra.

Eliminar una actitud negativa frente a la marca asociándola a valores positivos.

Modificar la percepción de los clientes potenciales del grado de presencia de una característica determinante en las marcas competidoras.

Es importante identificar claramente las hipótesis implícitas en una estrategia de comunicación basada en la noción de actitud. Se pueden resumir otras hipótesis como sigue:

El anunciante debe reforzarse en poner en evidencia las características para las que dispone de la ventaja relativa más marcada.

No es necesario intentar modificar las percepciones de una marca cuando esta última no posea en grado suficiente la característica considerada.

Las características dirigidas a la publicidad son, en buena parte, sobre la utilización de temas publicitarios superficiales, que los compradores potenciales no pueden asociar a una característica del producto importante para ellos.

d) Estimular la intención de compra: la intención de compra está a medio camino entre la respuesta afectiva y la respuesta comportamental. Pueden presentarse dos tipos de situaciones:

El comprador está escasamente o nada implicado por la compra del producto, por lo que no hay intención consciente de comprar, sino en el mismo instante de la compra misma.

El comprador forma conscientemente una intención de compra en el momento de exposición del mensaje publicitario.

e) Facilitar la compra: esta última decisión de la comunicación publicitaria pone en juego a los demás factores del esfuerzo de marketing, sin lo cuales la compra no tendría lugar, un producto que contiene unas promesas, la disposición del producto, la práctica de un precio de ventas aceptable y la competencia y la disponibilidad de la fuerza de ventas. Si estas condiciones no se reúnen la publicidad puede contribuir a reducir o minimizar los problemas.

Determinar el presupuesto publicitario: El presupuesto publicitario que se propone debe estar en función con la cifra de ingreso de la empresa, es un método utilizado frecuentemente que viene a tratar la publicidad. Se aplica un porcentaje fijo al objetivo de la cifra de ventas. En los mejores casos este porcentaje es variable y reconsiderado según los productos, los mercados y el rigor de la competencia.

3.5 Ejecución y control de las decisiones estratégicas

La dirección de la EDING llevó a cabo varias de las decisiones estratégicas propuestas y otras están en vías de ejecución.

Hubo mejoría en la imagen real del producto EDING, ello está corroborado en la opinión de los clientes que valoran de positivo cada uno de los atributos propuesto en el cuadro 1, además se obtuvo la certificación del Sistema de Calidad a través de la norma ISO 9001 del 2001, que le brinda un sello distintivo al producto que se ofrece, también se deja constancia del mejoramiento de la imagen percibida, muestra de ello es el manual de orientación al cliente, las galerías realizadas, la explotación del correo electrónicos y los plegables que este período salieron al mercado.

El control de vías decisiones se desarrollar en los diferentes consejos de dirección y en la revisión de los objetivos con sus correspondiente criterio de medida del área de resultado clave comercialización, también ocupa un espacio en el control la instrumentación por parte del Director de la EDING de los Despachos, se destaca en este período la presencia del dispositivo de comercialización que antes no se encontraba.

3.6 Conclusiones Parciales

1. Existían problemas vinculados a la comunicación comercial en la organización por la carencia de enfoque al respecto, ello tenía una incidencia negativa en el posicionamiento de la EDING ante sus clientes.
2. Fueron decisivas para el logro de esta investigación las decisiones de elaborar el manual de orientación al cliente, de realizar la Galería, de fomentar una cultura donde prime el cliente, los diferentes plegables y sobre todas las cosas la elaboración con su aprobación del Sistema de Calidad de la EDING.
3. Como se demuestra en el cuerpo de la investigación se elevó los niveles de posicionamiento en el mercado, al tener hoy la organización mejor imagen real y percibida, existe reconocimiento en la Provincia de Sancti Spiritus del rol que juega la EDING en la Batalla de Ideas y en diferentes proyectos.

Conclusiones

1. La comunicación comercial es básica en la organización para lograr posicionamiento en mercado, potenciar la publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y la venta personal para aumentar los niveles de imagen tanto la real como la percibida, es amplia la bibliografía consultada al respecto, sin embargo se nota la necesidad de buscar la integración de estas variables.
2. Se propone en los marcos de esta investigación un procedimiento para realizar la comunicación comercial, es necesario en un primer momento realizar el análisis de la situación de la organización, donde se le dedica un espacio al producto, público objetivo y a las instituciones publicitaria, posteriormente de desarrollan decisiones

estratégicas de comunicación con vistas a potenciar cada una de las variables de comunicación comercial, finalmente se ejecutan las decisiones y se establece un sistema de control y retroalimentación.

3. El procedimiento para la obtención del posicionamiento identifica los atributos que a criterio de clientes tiene los diferentes productos que oferta la organización, se valora el comportamiento de esos atributos por los clientes y se posiciona en el mapa, después de determinan las deficiencias que se tiene en cuanto a la imagen real y percibida.
4. La aplicación del procedimiento para realizar la estrategia de comunicación comercial arrojó la necesidad de potenciar esta variable del marketing a través de las decisiones estratégicas que tributen a la elaboración del manual de orientación al cliente, plegables, participación en galerías; explotar las herramientas de las relaciones públicas, promoción de ventas y publicidad.
5. Los atributos que más valoran los clientes de los servicios que ofrece la EDING son el precio, la calidad y la rapidez de la respuesta, a través de la aplicación de la estrategia de comunicación comercial se aprecia un mejoramiento del posicionamiento en el mercado con una mejor imagen ante los clientes.

Recomendaciones

1. Aplicar todas decisiones de comunicación comercial expuestas en la investigación en la EDING, y generalizar en otras empresas de proyectos los instrumentos metodológicos elaborados.
2. Continuamente evaluar el posicionamiento de la empresa, valorando el grado de satisfacción de los atributos que a criterio de los clientes son los importantes, determinar dónde se encuentran las deficiencias y tomar decisiones en pos del mejoramiento.
3. Divulgar los resultados obtenidos, fruto de una labor de conjunto, en revistas especializadas, eventos, ferias; así como explotar el marketing directo.
4. Elaborar la página web de la empresa y lograr la exportación del producto EDING.

Bibliografía

- 1- Aaker, David A., *Strategic Market Management*, 5ta ed., John Wiley & Sons, Nueva York, 1998.
- 2- Acereza Ruiz Miguel. *El comportamiento del turismo*, 1ra ed., Esic Editorial, Madrid, 1984
- 3- Aguirre García, María Soledad, e Imanol Basterrexea Markaida, "La publicidad: una asignatura pendiente en empresas industriales", *Esic Market*, 93, julio- septiembre 1996, págs. 81- 98.
- 4- Aragón Neida, *Manual sobre El Lazo de Calidad*. 2000. UCLV

- 5- Hernández Javier (2000) *El comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategia de marketing*, 2da ed., Esic Editorial.
- 6- Ayala Castro, H. "El turismo en Cuba en la década de los noventa". Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana, Abril de 1999.
- 7- Álvarez González, L.I.; Vázquez Casielles, R.; Santos Vijande, M.L. y Díaz Martín, A.M. (1999): *Orientación al Mercado de Entidades No Lucrativas: variables moderadoras*, *Actas del XIII Congreso Nacional de AEDEM*, 16-18 junio, pp. 133-145.
- 8- _____ (2000): Resultados de la Orientación al Mercado: Evidencias Empíricas de las Organizaciones No Lucrativas, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.
- 9- Antonides, Gerrit, y W. Fred van Raaij, *Consumer Behavior. A European Perspective*, John Wiley & Sons, Chichester, 1998.
- 10- Appiah-Adu, K. (1998): Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, n.º 1, March, pp. 25-45.
<http://susanna.emeraldinsight.com/vl=14389924/cl=11/nw=1/rpsv/cgi-bin/emeraldft?ID=14389924&startas=search&mode=search&action=normal>
- 11- Armstrong, J. Scott y Terry S. Overton (1977), "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, 14 (August), 396-402.
- 12- Atuahene-Gima, K. (1995): An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12, pp. 275-293.
- 13- _____(1996): Market Orientation and Innovation, *Journal of Business Research*, Vol. 35, pp. 93-103.
- 14- Avlonitis, G. J. y Gounnaris, S.P. (1997): Marketing Orientation and Company Performance. Industrial vs Consumer Goods Companies, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, p. 385-402.
- 15- Babin, B.J. y Boles, J.S. (1998): Employee Behaviour in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women, *Journal of Marketing*, Vol. 62.
- 16- Babin, B.J. y Boles, J.S. (1998): Employee Behaviour in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women, *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 77-91.
<http://susanna.emeraldinsight.com/vl=14389924/cl=11/nw=1/rpsv/cgi-bin/emeraldft?ID=14389924&startas=search&mode=search&action=expert>.
- 17- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (1999): The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, n.º 4, Fall, pp. 411-427.

- 18- Barreiro Pousa, L. (1993) Marketing en Cuba ¿moda o necesidad? Ponencia presentada al II Encuentro Iberoamericano de marketing, publicidad y propaganda, La Habana.
- 19- _____(2000). Marketing o ventas: he ahí el problema., Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas, Número 7 pp 28-30.
- 20- _____(2002). Enfoque de marketing para el comercio minorista en Cuba. Universidad de La Habana. La Habana. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas.
- 21- Barriro, C. (2000): Nivel de Servicio y Retención de Clientes: El Caso de la Banca en España, *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 3, n.º 1, Marzo, pp. 9-36.
- 22- Beerli Palacio, Asunción, y Josefa D. Martín Santana, Técnicas de medición de la eficacia publicitaria, Editorial Ariel, Barcelona, 1999. <http://www.gestiondeventas.com>
- 23- _____ y D. G. Bonnett (1980), "Significance Tests and Goodness of Fit Indexes in the Analysis of Covariance Structures," *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- 24- Berry, Leonard L., y Manjit S. Yadav, "El papel del valor en la determinación del precio de los servicios". *Harvard Deusto Business Review*, 78, mayo- junio 1997, págs. 26-37. Bofill
- 25- Bofill Placeres A., Bofill Pérez A. y Pérez Vicente A. (2001) Ponencia " Caracterización y pronóstico de la demanda turística: caso Varadero, Cuba. Memorias del Simposio Internacional de Turismo y Desarrollo, Matanzas.
- 26- Brito, B. & Hernández, G. (2000). Modelo conceptual y procedimientos de apoyo a la toma de decisiones para potenciar la función de Gestión Tecnológica y de la Innovación en la empresa manufacturera cubana. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
- 27- Buzzell, R. (1987): *The PIMS Principles*, Free Press, New York.
- 28- _____; Gale, B.T. y Sultan, G.M. (1975): *Market Share: A Key to Profitability*, *Harvard Business Review*, Vol. 53, January-february/1999, pp. 97-106.
- 29- Carrada- Bravo, Francisco: "La crisis en Asia y la política cambiaria", *Revista Comercio Exterior de México*, febrero, 1999.
- 30- Casares Ripol, Javier, y Alfonso Rebollo Arévalo, *Distribución Comercial*, Editorial Cívitas, Madrid, 1996.
- 31- Castro Ruz, F (2003) Discurso pronunciado en la inauguración del hotel 5 estrellas Playa Pesquero del polo turístico de Holguín, Periódico Granma del 21 de enero del 2003.
- 32- Cervera Fantoni, Ángel Luis, *Envase y embalaje*, Esic Editorial, Madrid, 1998.

- 33- Comisión Europea, "Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE)", Cuba, 1995- 1996.
- 34- Chan, H.; Hung, N.; Ngai, J. y Ellis, P. (1998): Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong, *International Marketing Review*, Vol. 15, n.º 2, pp. 119-139.
- 35- Chang, T.Z. y Chen, S.J. (1993): The Impact of a Market Orientation on Total Offering Quality and Business Profitability, Working Paper, *Annual Conference American Marketing Association*.
- 36- Chang, T.Z. y Chen, S.J. (1998): Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirican Evidence, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 12, n.º 4, pp. 246-264.
- 37- Chasco Lafuente, Pedro, y Coro Chasco Yrigoyen, "Análisis de la evolución de las áreas comerciales de España", *Investigación y Marketing*, 60, septiembre 1998, págs. 65-78.
- 38- Chesnais, Francois: "La globalización y el estado del capitalismo", *Revista de Investigación Económica*. Número 215, UNAM, 1996.
- 39- Comisión Europea, "Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE)", Cuba, 1995- 1996.
- 40- Codogan and Diamantopoulos, Anttila «Consequences of Service Quality», *Journal of Marketing*, 60, 2, abril 1995, págs. 31- 46.
- 41- Conde Pérez, E. (2002 /4/) "Satisfacción del Cliente". *Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas*. Número 46, Julio-Agosto, España pp. 15-19.
- 42- Conde Pérez, E. (2003 /4/). "El posicionamiento y la diferenciación. Herramientas claves de la competitividad en hoteles". *Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas*, Número 53, Septiembre-Octubre, España. pp.28-35.
- 43- Cruz Roche Ignacio, e Ignacio Redondo Bellón, "La influencia de la estructura familiar en el consumo y el equipamiento del hogar español", *Revista Española de Investigación de Marketing*, 2, marzo 1992, págs. 7- 29.
- 44- Cruz Roche Ignacio (1990) "Fundamentos de marketing" *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, n.º 2, June, pp. 93-121. Day, George S. (1994 /1/) "The Capabilities of Market-Driven Organizations." *Journal of Marketing*, 58 (October): 37-52.
- 45- Day, George S. (1994 /2/) "Continuous Learning About Markets." *California Management Review*, Summer: 9-31.
- 46- De Juan Vigaray, María Dolores, *La atracción que ejercen los centros comerciales sobre los consumidores*, Publicaciones de la Universidad de Alicante, 1998.

- 47- Deng, S. y Dart, J. (1994): Measuring Market Orientation: A Multifactor, Multitem Approach, *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 725-742.
- 48- Dermot Dumphy (1980): Customer Orientation in Japanese Firms, *Marketing Science Institute*, Working Paper n.º 90-123, pp. 21-23.
- 49- Deshpand., R.; Farley, J.U. y Webster, F.E. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp. 23-37.
- 50- Deshpand, R. (1996), "Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of the Three Market Orientation Scales," Marketing Science Institute Working Paper, Report No. 96-125, Diciembre.
- 51- Diamantopoulos, A. y Hart, S. (1993): Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworskis Framework, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, n.º 2, June, pp. 93-121.
- 52- Drucker, P. (1985) "Management and the World's Work", Harvard Business Review, vol. 66, núm. 5, septiembre-octubre, pp 65-76.
- 53- Escuela Superior de estudios de España: "Apuntes de la Maestría en Marketing y Gestión Empresarial, 1999".
- 54- Espitia Escuer, Manuel, Yolanda Polo Redondo y Vicente Salas Fumas, "Efectos cíclicos en la adopción de innovaciones: evidencias en el sector bancario español", *Informacion Comercial Española*, 750, febrero 1996, págs. 153- 160.
- 55- Fernández Nogales, Ángel, *Investigación de Mercados: obtención de información*, Editorial Civitas, Madrid, 1997.
- 56- Fernández Pérez Antonio (1997) "Estrategia de marketing en el turismo". *Revista Destino*, Junio. Cuba.
- 57- Henderson, Joseph *Multivariate Data Analysis*, 5ta ed., Prentice- Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1983.
- 58- Hernández Pérez, Antonio (1997) "Estrategia de Marketing en el turismo". *Revista Destino*, Junio.
- 59- Hernández Pérez, G. D. (1999) *Competitividad y éxito: Algunas tendencias actuales y surepercusión para el sector empresarial cubano*. Apuntes para conferencia magistral en Diplomado de Gestión Empresarial. Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE). Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara, Cuba.
- 60- Hooley, G.J.; Lynch, J.E. y Shepherd, J. (1990): The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice, *European Journal of Marketing*, Vol. 24, n.º 9, pp. 7-23.

- 61- Houston, Franklin S. (1986), "The Marketing Concept: What It is and What It is Not," *Journal of Marketing*, 50 (April), 81-87.
- 62- Huerta, Arturo: "Recession, vulnerabilidad y alternativas", *Revista Investigación Económica* número 215, UNAM, 1996.
- 63- Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1995): The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, Vol. 59, April, pp. 1-15.
- 64- Llonch, Sin Leo, "Developing products on Internet Time", *Harvard Business Review*, 75, 5, septiembre- octubre 2000, págs. 108- 117.
- 65- Keón, W, *Marketing Global*, 5ta ed., Prentice- Hall, Madrid, 1997.
- 66- Kijewski, V. y Gross, I. (1990): Market Driven versus Customer Driven, Working Paper 9- 90, *Institute for the Study of Business Markets*, Pennsylvania State University.
- 67- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1- 18.
- 68- Kohli, A.K.; Jaworski, B.J. y Kumar, A. (1993): Markor: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, n.º 4, November, pp. 467-477.
- 69- Kotler Philip. (1996) *Mercadotecnia*. Prentice Hall.
- 70- _____, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9na ed., Prentice Hall International, Nueva Jersey, 1997, capítulos 3 y 24.
- 71- _____, *Marketing Management*, 9na ed., Prentice-Hall, Upper Sadie River, Nueva Jersey, 1997, capítulos 1, 2 y 3.
- 72- _____, *Marketing Management*, 9na ed., Prentice- Hall, Upper Sadie River, Nueva Jersey, 1997, capítulo 5.
- 73- _____, Somkid Jatusripitack, Suvit Maesincee, *El marketing de las naciones. Una aproximación estratégica a la creación de la riqueza nacional*, Paidós, Barcelona, 1998.
- 74- Kotler, P., Bowen, J. y Makens, J. "Mercadotecnia para Hotelería y Turismo". Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México D.F. 1997.
- 75- Kumar, K.; Subramanian, R. y Yauger, C. (1998): Examining the Market Orientation- Performance Relationship: A Context-Specific Study, *Journal of Management*, Vol. 24, n.º 2, pp. 201-233.
- 76- Lambin, J.J (1985) *Marketing Estratégico*, Mc Graw-Hill, p. 3, España.
- 77- Lambin, J.J (1995): The Misunderstanding about Marketing: Today, Marketing is Too Important to Be Left to the Sole Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector, *Institut de Administration et de Gestion, Universit. Catholique de Louvain*, Documento de trabajo. pp. 1-24.

- 78- Lautman, David. "El Comportamiento del Consumidor: concepto y aplicaciones". 4ta edición. McGraw Hill. 1993. Pág 834.
- 79- Lehmann, Donald R., Sunil Gupta y Joel H. Steckel, Marketing Research, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1998.
- 80- Levitt, J.P.M. (1969): La Satisfacción y el Resultado en los Canales de Distribución de Productos Electrónicos Domésticos. Análisis de la Invarianza de las Estructuras Factoriales y Causales en Muestras Múltiples, *Mecanografiado*.
- 81- L. Ray (1982): Market Orientation and Firm Size: An Empirical Examination in UK Firms, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, n.º 1, pp. 57-71.
- 82- Luque Martínez, T. y Del Barrio, S. (2000): Técnicas de Análisis en Marketing, *Pirámide*, Madrid.
- 83- Mc Garry K. (1958), Investigaciones de Mercados. Un enfoque práctico, 2da ed., Prentice- Hall Hispanoamericana, México.
- 84- Marrero Delgado, F. (2001). Procedimientos para la toma de decisiones logísticas con enfoque multicriterio en la cadena de corte, alza y transporte de la caña de azúcar. Aplicaciones en CAI de la provincia Villa Clara". Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
- 85- Mazarrasa H. (1994): Competition to Retain Customers, *Marketing Science*, Vol. 13, n.º 2, pp. 165-176.
- 86- Porter, M. (1986) Estrategia competitiva. Editorial CECSA. México.
- 87- Parkinson, S. y Chambers, A. (1998): Quality - The Missing Link for Marketing Orientation, *27th EMAC Conference*, Estocolmo, May. Proceedings, Vol. 3, pp. 107-128.
- 88- Parra Guerrero, Francisca, Gestión de Stocks, Esic Editorial, Madrid, 1996.
- 89- Ries A, Trout, J. Marketing de servicios, Ediciones Anaya Multimedia- Esic Editorial, Madrid, 1988.
- 90- Rosser Reeves (1988) "Segmentación and Positioning" . New York, NY: McGraw-Hill.
- 91- Ruiz de Maya, Salvador, "La investigación en marketing sobre el centro de compras en la empresa: estructura, decisiones y modelos de decisión", *Esic Market*, 101, septiembre- diciembre 1998, págs. 35- 54.
- 92- Santesmases Mestre, Miguel: "Marketing: conceptos y estrategias", 4ta ed. Ediciones Pirámide S.A, 1999.
- 93- Santesmases Mestre Miguel: DYANE: Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados, Ediciones Pirámide, Madrid, 1997.

- 94- Serrano Castañer, L. "La rentabilidad como objetivo. Hotelería especializada". Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas. España, Septiembre-Octubre 2000. pp 44-48. [http:// www.tehsa.com/inf/lrcoeh.pdf](http://www.tehsa.com/inf/lrcoeh.pdf).
- 95- Tuominen, M. y M.Ller, K. (1996): Market Orientation: A State of the Art Review, 25th EMAC Annual Conference, Marketing for an Expanding Europe, J. Beracs, A. Baner y J. Simon. (eds.), Budapest, May. Proceedings, Vol. 2, pp. 1161-1181.
- 96- Varela Gonzalez, J.A.; Benito Torres L. y Calvo Silvosa, A. (1996): Antecedentes Ambientales, Orientación al Mercado y Crecimiento de la Empresa. Una Investigación Empírica, Actas VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Zaragoza, 26-27 Septiembre, pp. 301-310.
- 97- Wind, Michel, Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations, Kluwer Academic Publishers, Boston, Mass., 1982.
- 98- Yunis González, Eugenio (2003) "Avances y retos pendientes en la sostenibilidad del turismo", Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas, Número 51, Mayo-Junio, España., pp. 28- 32.
- 99- Zeithaml V.A., Parasuraman A. y Berry L.L. (1990). *Delivering Service Quality: Balancing Customers Perceptions and Expectations*. Nueva York: Free Press.

Anexo 1: Instrumento para valora la actividad de comunicación comercial en la empresa

1. ¿La empresa tiene un plan promocional de clara definición?

a) No. El dinero se gasta en la promoción y anuncios cuando los recursos lo permiten. (Calificación 0)

b) Sí. Un porcentaje del producto de las ventas se asigna a la promoción. (Calificación 1)

c) Sí. Existe objetivos de promoción y anuncios relacionados con el plan mercadotécnico. Se busca una integración plena entre la mercadotecnia y los planes de promoción de forma constante. (Calificación 2)

2. ¿Con qué frecuencia se revisan los objetivos promocionales y la estrategia?

a) Rara vez. (Calificación 0)

b) En ocasiones. (Calificación 1)

c) De manera regular, como parte de los procedimientos de control. (Calificación 2)

3. ¿Cómo determina la empresa sus presupuestos promocionales?

a) La gerencia escoge una suma fija una vez al año sobre la base de la costeabilidad. (Calificación 0)

b) Se siguen de cerca los egresos de la competencia y se escoge un monto con base en este análisis. (Calificación 1)

c) Una vez definidos los objetivos promocionales, se determinan las tareas que necesitan llevarse a cabo y se asignan los recursos apropiados. (Calificación 2)

4. ¿La empresa intenta medir los resultados de sus egresos promocionales y de anuncios?

a) No. No se cree que pueda efectuarse. (Calificación 0)

b) En ocasiones. Se trata, pero se encuentra que el costo de tales mediciones supera los beneficios que provienen del ejercicio. (Calificación 1)

c) Sí. Se asigna un presupuesto específico a los procedimientos de medición porque se piensa que la medición de objetivos claros es más sencilla. (Calificación 2)

5. ¿Cuando selecciona herramientas específicas para la mezcla promocional, la empresa intenta evaluar su efectividad relativa?

a) No. Se utiliza el componente que mejor se conoce y eso ha funcionado antes. (Calificación 0)

b) Sí. Se intenta identificar las herramientas de la mezcla que funcionan mejor. (Calificación 1)

c) Se trata de relacionar las herramientas disponibles para cada producto y su ciclo de vida y se determina la mezcla óptima bajo las circunstancias. (Calificación 2)

6. ¿Qué tanto confía la empresa en su agencia de anuncios para preparar un plan?

a) Se confía en ellos de manera plena. Ellos tienen la responsabilidad de ganarse el pan. (Calificación 0)

Anexo 1 (Continuación)

b) Se les dan indicaciones, pues la empresa conoce los hechos mejor que ellos. (Calificación 1)

c) Se trabaja en conjunto con ellos de manera cercana para debatir la mejor estrategia, elección de medio y contenido creativo de la campaña. Se respeta su profesionalismo y ellos valoran la participación de la empresa. (Calificación 2)

7. ¿A qué nivel se toman las decisiones promocionales?

a) Todas las toma el director de finanzas cuando se trata de dinero. (Calificación 0)

b) Hay un gerente de anuncios que toma tales decisiones por su cuenta. (Calificación 1)

c) Un gerente de comunicaciones examina todos los detalles del programa de anuncios y promociones con los gerentes de marca y producto, el director de mercadotecnia y, cuando es apropiado, con la alta gerencia. Se lleva a cabo un debate exhaustivo con los accionistas. (Calificación 2)

8. ¿La empresa experimenta con nuevas ideas de comunicación?

a) No. El procedimiento es lo suficiente complicado sin intentar nuevos métodos. (Calificación 0)

b) Se espera que otros tomen la iniciativa con respecto a esto. Si tienen éxito se les imita. (Calificación 1)

c) Siempre existe interés en nuevas ideas para comunicarse con el mercado. (Calificación 2)

9. ¿Cómo considera la gerencia de la empresa a la mezcla promocional?

a) Como una pérdida de dinero. (Calificación 0)

b) Como un mal necesario. Si fuera posible lograr una comunicación con los clientes sin gastar tanto dinero, sería maravilloso. (Calificación 1)

c) Como una comunicación esencial y valiosa y (o) diálogo con los clientes. Aunque no se le considera una inversión a largo plazo. (Calificación 2)

10. ¿En qué medida busca la empresa alentar su imagen corporativa como una ayuda para la mercadotecnia?

a) No se considera que la imagen corporativa tenga importancia cuando se hace mercadotecnia de productos. (Calificación 0)

b) La imagen corporativa se considera importante, pero los recursos se asignan a ella sólo si la empresa está en una buena época. (Calificación 1)

c) La imagen de la empresa se trata como una parte integral de la estrategia de comunicación de la empresa, y se asignan recursos para su mejora cuando se preparan los planes promocionales. (Calificación 2)

Anexo 6: Encuesta para determinar la satisfacción e importancia de los atributos

Estimado Cliente

Valore usted por favor los servicios que brinda la EDING de Sancti Spiritus en cuanto a la satisfacción (S) como también con respecto a la importancia (I) que tiene para usted cada uno de los atributos.

<u>Atributos</u> importante	S					I		muy				
	Totalmente insatisfecho		muy satisfecho		sin importancia		muy					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
- Amabilidad del personal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
- Precio acorde a la calidad	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
- Trabajo bien hecho a la primera	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
- La prestación del servicio está exenta de peligro y duda	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
- Los servicios lo responden con rapidez y creatividad	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		

a) ¿Cuáles son sus sugerencias en cuanto a actividades complementarias que deberíamos ofrecer ?

b) Cómo valora usted las prestaciones de nuestro servicio en general?

muy bien	bien	regular	mal	muy mal
↑	↑	↑	↑	↑

c) En relación con la prestación de nuestros servicios: ¿Qué fue lo que menos le agradó y que considera usted que deberíamos mejorar?

d) ¿Usted recomendaría nuestros servicios? ↑ Si ↑ No

e) ¿Nos volvería a solicitar? ↑ Si ↑ No

Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 7: Encuesta para determinar la importancia de los atributos

Estimado Cliente

Valore usted, por favor, los servicios que brinda la EDING de Sancti Spíritus en cuanto a la importancia (I) que tiene para usted cada uno de los atributos.

<u>Atributos</u>	Importancia				
	sin importancia			muy importante	
	1	2	3	4	5
- Amabilidad del personal	↑	↑	↑	↑	↑
- Precio acorde a la calidad	↑	↑	↑	↑	↑
- Trabajo bien hecho a la primera	↑	↑	↑	↑	↑
- La prestación del servicio está exenta de peligro y duda	↑	↑	↑	↑	↑
- Los servicios lo responden con rapidez y creatividad	↑	↑	↑	↑	↑

a) ¿Cuáles son sus sugerencias en cuanto a actividades complementarias que deberíamos ofrecer?

b) ¿Solicitaría nuestros servicios? Sí No

c) ¿Describa el tipo de servicio que demandaría de nuestra empresa?

¡Muchas gracias por su colaboración!